

# Dagens unge førstegangsledere

Bacheloroppgave 2011, Markedshøyskolen

Studentnummer: 46982, 90102076, 979475



## Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som siste del i vår bachelorgrad i Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling, og avslutter vår tid ved Markedshøyskolen i Oslo. Det har vært en utfordrende prosess. Jo lengre inn i prosessen vi kom, desto større ble forståelsen for fenomenet førstegangsledelse, og oppgaven har derfor vært i stadig endring. På mange måter oppsummerer oppgaven den inspirasjon som ledet oss til studiet i begynnelsen; ønsket om å bli unge ledere. Vi synes det har vært spennende å undersøke hvordan man kan lykkes med sin aller første lederrolle, da vi alle tre har ambisjoner om å innta lederposisjoner i nær fremtid.

Vi vil takke vår veileder Tom Karp for hans innsikt i og perspektiver på ledelse, gode råd og veiledning. Særlig takk til Frode Haaland og Frode Dale for god dialog, og deres bidrag om førstegangsledelse på norsk, som har inspirert oss til å skrive denne oppgaven. Tusen takk til alle våre informanter. Vi har vært så heldig å få informanter fra noen av de ledende virksomhetene på fagområdene unge ledere og førstegangsledelse, og vil rette en spesiell takk til AIESEC, AFF Yngre ledere, Emergence, og De gode hjelperne. Uten deres erfaringer og meninger, ville vi ikke ha fått samme innsikt i og kunnskap om fenomenet. Vi vil også takke Anette Christiansen for hennes kritiske øye, og for å ha delt generøst av sin kunnskap om metode og akademisk skriving. Videre vil vi takke våre nærmeste venner og familie som har trodd på og holdt ut med oss hele veien. De har bidratt med støtte og inspirasjon. Helt til slutt vil vi takke hverandre, for et fantastisk samarbeid og verdifulle erfaringer vi har gjort sammen. Vi er stolte av å presentere vårt sluttarbeid etter nesten tre år som gruppe.

Vi håper du vil få en god forståelse av fenomenet førstegangsledelse, og finner oppgaven lærerik og nyttig.

God fornøyelse!

Oslo, juni 2011

46982, 90102076, 979475.



## Sammendrag

I denne oppgaven har vi sett nærmere på fenomenet førstegangsledelse, og da spesielt dagens unge førstegangsledere. Vi ønsket å finne ut av hvordan disse kan forberede seg for å lykkes i sin første lederrolle, og hvordan organisasjoner bør støtte dem. Formålet er å bidra til at dagens unge førstegangsledere skal få en forståelse av hva det innebærer å bli leder for aller første gang, samt gi organisasjoner innsikt i hvordan de kan hjelpe sine uerfarne ledere inn i den nye lederrollen.

Vi har tatt utgangspunkt i Frode Haaland og Frode Dales (2006, 2005a, 2005b, 2004) forskning og litteratur på fagfeltet. De har grundig dokumentert prosessen førstegangsledere går igjennom, fra å være fagperson til å bli leder, og organisasjonens rolle i dette. Vi har valgt å se på den forberedende fasen og den første tiden i den nye lederrollen, samt se på støtterollene som er en del av det organisatoriske ansvaret. Det vi mener er spennende med oppgaven er at vi har knyttet alder til fenomenet, og undersøkt om det er tilleggsutfordringer for dagens unge førstegangsledere. Med utgangspunkt i følgende problemstilling: *"Hvordan kan dagens unge førstegangsledere få et bedre utgangspunkt for å utøve lederskap for første gang, og hvordan bør organisasjoner støtte disse?"*, har vi benyttet et fenomenologisk forskningsdesign. Vi gjennomførte 14 dybdeintervjuer som ga oss en dypere innsikt i fenomenet, og en større forståelse for unge førstegangslederes erfaringer og opplevelser med å bli leder for aller første gang.

Våre funn styrker Haaland og Dales teori om førstegangsledelse i Norge. Funnene viser at overgangen fra å være individuell bidragsyter til å bli leder, var annerledes enn forventet. De avdekker en manglende forståelse for og uriktige forventninger til hva lederrollen ville by på. Funnene viser også hvor viktig forberedelser er, for å lykkes i sin første lederrolle. Vi fikk samtidig bekreftet antakelsene om at alder og generasjon kan være av betydning når man jobber med dagens unge førstegangsledere. Disse har økt behov for støtte, og nærmeste overordnede er en helt essensiell sparringspartner, veileder og mentor. Ved at organisasjoner tar ansvar og sikrer at dagens unge førstegangsledere får den støtten de har behov for gjennom hele prosessen, vil de kunne bruke kortere tid for å få grep om lederrollen.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Formål .....	6
1.3 Problemstilling .....	7
1.4 Hypoteser.....	8
1.5 Avgrensinger .....	8
1.6 Målgrupper .....	8
1.6.1 Primærmålgruppe: Dagens unge førstegangsledere .....	9
1.6.2 Sekundærmålgrupper: Organisasjoner, konsulenter og forsker .....	9
1.7 Begreper og definisjoner .....	9
1.8 Oppgavens struktur.....	10
 <b>2.0 Teori .....</b>	 <b>11</b>
2.1 Førstegangsledelse.....	11
2.1.1 Å være ny som leder for aller første gang .....	12
2.1.2 To prosesser samtidig.....	13
2.1.2.1 Lederskifte.....	13
2.1.2.2 Identitetsskiftet.....	16
2.1.3 De tre viktigste forutsetningene .....	17
2.1.3.1 Rolleforståelse .....	17
2.1.3.2 Selvforståelse.....	18
2.1.3.3 Plattform .....	19
2.2 Dagens unge førstegangsledere .....	20
2.2.1 Generasjon Y .....	20
2.2.2 Unge voksne .....	22
2.2.2.1 Identitet.....	22
2.2.2.2 Erfaring.....	23
2.3 Førstegangsledelse og læring .....	24
2.3.1 Organisasjonssosialisering som læring .....	24
2.3.2 Erfaringsbasert læring .....	24
2.3.3 Dagens unge førstegangsledere og læring.....	25
2.3.3.1 Sosial-kognitiv læring .....	26
2.3.3.2 Støtteroller .....	26
2.3.3.3 Læringsmetoder.....	27
 <b>3.0 Metode.....</b>	 <b>29</b>
3.1 Fenomenologi.....	29
3.2 Dybdeintervju .....	30
3.3 Utvalg .....	30
3.3.1 Utvalgsstørrelse .....	30
3.3.2 Utvalgsstrategi.....	31
3.3.3 Rekruttering.....	31
3.4 Utvikling av intervjuguide.....	31
3.4.1 Intervjurollen .....	32
3.5 Transkribering .....	33
3.6 Koding .....	33

3.7 Konesjonspliktig .....	33
3.8 Dataenes validitet og reabilitet .....	34
3.8.1 Validitet .....	34
3.8.2 Reabilitet .....	34
<b>4.0 Analyse og drøfting .....</b>	<b>35</b>
4.1 Tema 1: Førstegangsledelse .....	36
4.1.1 Kategori: Førstegangsledelse .....	36
4.1.2 Kategori: Lederskifte og identitetsskiftet .....	39
4.1.3 Kategori: Rolleforståelse .....	42
4.1.4 Kategori: Selvforståelse .....	44
4.1.5 Kategori: Plattform .....	47
4.1.6 Kategori: Læring .....	50
4.2 Tema 2: Organisasjonens støtte .....	53
4.2.1 Kategori: Støtteroller .....	53
<b>5.0 Oppgavens resultat .....</b>	<b>57</b>
5.1 Funn .....	57
5.2 Konklusjon .....	58
5.3 Kritikk til oppgaven .....	60
5.4 Videre forskning og anbefalinger .....	61
Litteraturliste .....	62
Figur 1: Oppgavens struktur .....	10
Figur 2: Fra individuell bidragsyter til leder .....	12
Figur 3: Lederskifte og identitetsskiftet .....	13
Figur 4: Lederskiftet .....	14
Figur 5: Getting, breaking, settling in .....	15
Figur 6: De tre viktigste forutsetningene .....	17
Figur 7: Dagens unge førstegangsledere og læring .....	26
Figur 8: Metodevalg .....	29
Figur 9: Hovedtemaer og kategorier .....	35
Figur 10: Tilleggsbehov og tilleggsutfordringer .....	57
Figur 11: Konklusjon – De fire elementene .....	58
Vedlegg 1: Kodeskjema: Førstegangsledelse	
Vedlegg 2: Kodeskjema: Lederskifte og identitetsskiftet	
Vedlegg 3: Kodeskjema: Rolleforståelse	
Vedlegg 4: Kodeskjema: Selvforståelse	
Vedlegg 5: Kodeskjema: Plattform	
Vedlegg 6: Kodeskjema: Læring	
Vedlegg 7: Kodeskjema: Støtteroller	

Antall ord: 19491

## 1.0 Innledning

*Alt du gjør for første gang er spesielt. Tenk på den første gangen du skulle kjøre bil...*

*Du hadde kanskje lest noe om bilkjøring i en teoribok, sett andre kjøre, vært passasjer utallige ganger, men aldri kjørt selv. Selv om du leste og forberedte deg, så forstod du ikke virkelig hva det innebar, før du faktisk satt deg inn og kjørte for første gang.*

*Når du skulle lære å kjøre bil, hadde kjørelæreren ved siden av deg dobbelt pedalsett. Han kunne gå inn å korrigere deg på rett vei når du gjorde feil. Han veiledet deg underveis, fortalte deg hva du behersket bra og hva du måtte trene mer på. Han kunne besvare spørsmålene dine når du ikke visste hva du skulle gjøre. Han var en viktig støtterolle. Han var trent nettopp for å lære deg dette, og tok deg ikke med ut i den verste trafikken den første dagen.*

*Etterhvert som du kjørte, begynte du å få forståelse for din rolle i trafikken. Du begynte å forstå deg selv som sjåfør, ditt ansvar og hvordan du påvirket andre i trafikkbildet. Jo mer du kjørte, jo tryggere ble du.*

*Å lære å kjøre bil er en individuell læringsprosess, og må tilrettelegges deretter. Noen lærer fort, andre behøver mer tid, hjelp og oppfølging. Du trenger en plattform med grunnleggende kunnskap og ferdigheter som utgangspunkt. Du kan ikke bare lese teoriboka, bli gitt bilnøklen og finne ut resten av deg selv. Du kan heller ikke bli sendt på kurs, før etter at du har kjørt bil i to-tre år. "Her har du bilnøklen, kom tilbake om tre år så får du dobbelt pedalsett." Når du ikke får støtte og hjelp til å skaffe deg denne kompetansen blir det vanskelig, og du risikerer å mislykkes.*

Historien illustrerer utfordringen med å bli leder for aller første gang. Du blir satt til å gjøre noe du ikke har kompetanse til, eller formell erfaring med fra tidligere. Du har kanskje gjort deg noen tanker om det å være leder, sett andre lede, lest om ledelse, men aldri selv kjent det på kroppen. Historien viser at det er nyttig å forberede seg, men at man ikke får en faktisk forståelse av hva man skal gjøre, før man erfarer det i praksis.

## 1.1 Bakgrunn

I november 2010 satt vi på en hytte i Sørkedalen med et mål, om å finne et tema for vår bacheloroppgave. Vi landet på fenomenet førstegangsledelse, og siden da har det vært en utrolig innholdsrik reise.

Store deler av ledelseslitteraturen vi har vært igjennom, har dreid seg om erfarne ledere og lederutvikling av disse. Noe som fanget oppmerksomheten vår, er hvor lite litteraturen dokumenterer hva det innebærer å bli leder for aller første gang, og hvordan den første tiden i lederrollen faktisk oppleves. Vi fant ut at førstegangsledelse som fagområde i liten grad er kartlagt, og at de særegne utfordringene førstegangsledere møter og prosessene de gjennomgår, har fått lite fokus.

I Norge er det kun Frode Dale og Frode Haaland som har gitt en grundig innføring i fenomenet. De har gjennom undersøkelser kartlagt at store, norske bedrifter mangler konkrete systemer og prosedyrer for å innfase, støtte og følge opp førstegangsledere. Dale og Haaland påpeker organisasjonens avgjørende rolle og ansvar i arbeidet, og understreker at førstegangsledere er helt avhengig av hjelp og støtte fra organisasjoner, for å raskere få grep om lederrollen. Litteraturen deres bidrar til å forberede både organisasjoner og førstegangsledere på hva hver enkelt aktør må gjøre for at førstegangsledere raskere skal kunne fylle rollen som leder for aller første gang.

Det vi mener er ekstra spennende med vår oppgave, er å knytte alder til fenomenet førstegangsledelse. Det er en ting å være førstegangsleder og en annen ting å være ung, men vi tror at det er noe spesielt ved å være dette samtidig.

## 1.2 Formål

Oppgavens formål er å bidra til å gi dagens unge førstegangsledere en forståelse av hva det innebærer å bli leder for aller første gang. Vi ser på det å være leder som å være i en kontinuerlig læringsprosess, og ønsker å belyse denne for førstegangsledere. Vi ser verdien i å angripe temaet fra flere perspektiver, og har derfor valgt å også snakke med organisasjoner og konsulenter som jobber med unge førstegangsledere. Disse aktørene har alle behov for å bli klar over de utfordringene dagens unge førstegangsledere står ovenfor, og hva organisasjonen

bør bistå med av støtte. Samtidig vil oppgaven bidra til å finne avvik eller videre styrke eksisterende litteratur på området.

Vi tror at å knytte alder til førstegangsledelse bidrar til å gjøre oppgaven mer interessant, ved å presentere en ny vinkling innenfor fenomenet.

### 1.3 Problemstilling

Det finnes mange perspektiver på og fagområder innenfor ledelse, hvor alle forsøker å beskrive variabler som virker inn på utøvelse av lederskap. Vi vektlegger i denne oppgaven individ- og personlighetspsykologi, der vi trekker frem kunnskap, evner, ferdigheter, samt selvpsykologi som utgangspunkt for å danne en lederplattform og utvikle seg som førstegangsleder.

Ideen til problemstillingen springer ut i fra et ønske om å finne ut av hvordan en ung førstegangsleder kan forberede seg for å lykkes i sin første lederrolle. Med et utgangspunkt i dette kom vi frem til følgende problemstilling:

*Hvordan kan dagens unge førstegangsledere få et bedre utgangspunkt for å utøve lederskap for første gang, og hvordan bør organisasjoner støtte disse?*

Gjennom problemstillingen vil vi belyse utfordringer og læringspotente situasjoner for unge førstegangsledere, og hva de kan møte på i den nye rollen. Vi ser på hva unge førstegangsledere bør forberede, og hva de bør arbeide med den første tiden. Samtidig ønsker vi å gi organisasjoner en forståelse av hvordan det er å være ung førstegangsleder, slik at de kan tilrettelegge støtte, utviklings- og læringsprosesser for førstegangsledere. Grunnen til at vi ikke kun tar for oss førstegangsledere, men også ser på organisasjonens rolle i dette, er fordi organisatoriske variabler har innvirkning på arbeidet med førstegangsledere og deres læringsprosesser (Kaufmann og Kaufmann 2008, 194). Hvis man skal gjøre noe med ledernes læringsprosesser, få de til å gå raskere og bli bedre, kan man ikke overlate alt til førstegangslederne selv.

## 1.4 Hypoteser

Som grunnlag for å undersøke problemstillingen har vi utarbeidet tre hypoteser som vi ønsker å bekrefte eller avkrefte. Begrunnelsen for å sette opp disse er å avgrense og konkretisere temaet, slik at det blir lettere forskbart.

Hypotese 1: Det er viktig at førstegangslederen får en forståelse for hva lederrollen innebærer og utvikler selvinnsikt, for å lykkes i sin første lederrolle.

Hypotese 2: Førstegangsledere må jobbe med å forberede og danne sin lederplattform.

Hypotese 3: Dagens unge førstegangsledere har tilleggsbehov og tilleggsutfordringer i forhold til det å bli leder for aller første gang.

## 1.5 Avgrensinger

Fenomenet førstegangsledelse er såpass omfattende at det vanskelig lar seg gjøre å studere hele dets bredde og dybde i en bacheloroppgave, derfor har vi valgt å gjøre noen avgrensinger. Vi har i denne oppgaven valgt å konsentrere oss om den første tiden som ny i lederrollen, og tar ikke for oss tiden etter at førstegangslederen anses som ”på plass” i organisasjonen. Vi trekker frem noen av utfordringene og læringspotente situasjoner som er viktige for førstegangslederen å bli bevisst og prioritere å jobbe med, men vil ikke foreslå konkrete aktiviteter eller beskrive fasene i dybden. Vi belyser ikke de forskjellige systemer og prosedyrer som en del av det organisatoriske ansvaret, men velger å gå dypere inn på støtterollenes ansvar i prosessen. Videre forholder vi oss til eksternt rekrutterte gjennom oppgaven, for her er både lederrollen og organisasjonen ny for førstegangslederen.

## 1.6 Målgrupper

Førstegangsledere kommer i alle aldre og erfaringsutgaver. Dale og Haaland (2006; 2005a; 2005b; 2004) skriver generelt om førstegangsledere uten å trekke inn parametere alder. Videre påpeker de at alder ikke er utslagsgivende når man blir leder for aller første gang. Utfordringene, dilemmaene og læringssituasjoner er de samme uansett, om man er en 20 eller 50 år gammel førstegangsleder (Dale og Haaland 2006, 14).



I denne oppgaven ser vi allikevel nærmere på dagens unge førstegangsledere. Vi er nysgjerrige på å se på om dette segmentet møter noen tilleggsutfordringer eller har tilleggsbehov knyttet til det å bli leder for aller første gang. Som forskere ser vi også på ledelse med ungt perspektiv og er opptatt av tematikken ungt lederskap.

### **1.6.1 Primærmålgruppe: Dagens unge førstegangsledere**

Dagens unge førstegangsledere defineres her med aldersrommet 20-36 år. Det finnes ulike måter å kategorisere disse på. Vi har valgt å se på generasjon og livsstadiet, for å demografisk kunne generalisere aldersrommet. Dette ses nærmere på under punkt 2.2.

### **1.6.2 Sekundærmålgrupper: Organisasjoner, konsulenter og forsker**

Vi har også valgt å undersøke organisasjoner og konsulenter som jobber med førstegangsledere til daglig, samt en forsker som er ekspert på fagområdet. Dette for å se på førstegangsledelse fra ulike perspektiver, og forsterke forståelsen av fenomenet gjennom både individ- og organisasjonsperspektiver. I denne oppgaven benytter vi oss av ulike begreper. Vi ønsker å gjøre rede for disse, for å få frem hvordan vi forstår innholdet og hva vi legger i dem.

## **1.7 Begreper og definisjoner**

I denne oppgaven benytter vi oss av ulike begreper. Vi ønsker å gjøre rede for disse, for å få frem hvordan vi forstår innholdet og hva vi legger i dem.

### Ledelse

”Det er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse.” (Bass 1990, 11, egen oversettelse) Med dette viser Bass at det er mange forskjellige definisjoner av fenomenet, at begrepet er sosialt konstruert og kan tolkes som et subjektivt fenomen (Karp 2010, 9). På tross av dette har mange forskere beveget seg mot å gi en mer helhetsdekkende definisjon på hva ledelse er, og man kan spore en felles konsensus blant mange i følgende definisjon: Ledelse er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individer til å nå et felles mål (Northouse 2001, egen oversettelse).

Denne definisjonen viser hva kjernen i ledelse handler om. For oss handler ledelse også om å utvikle seg som menneske (Bennis 1994, egen oversettelse). Å utvikle seg som leder innebærer å kontinuerlig tilegne seg økt kunnskap om hvordan man fungerer som menneske og leder, og øke sin selvforståelse (Brouwers 1971, egen oversettelse).

## Lederskap

Lederskap er en sosial prosess som konstrueres mellom mennesker, og innebærer en aktiv handling fra en leders side som gjør at det skapes følgeskap hos andre (Karp 2010, 10). En måte å skape dette på, er gjennom rolleutøvelse. Når det i denne oppgaven snakkes om lederskap, henvises det til selve rolleutøvelsen.

## Førstegangsleder

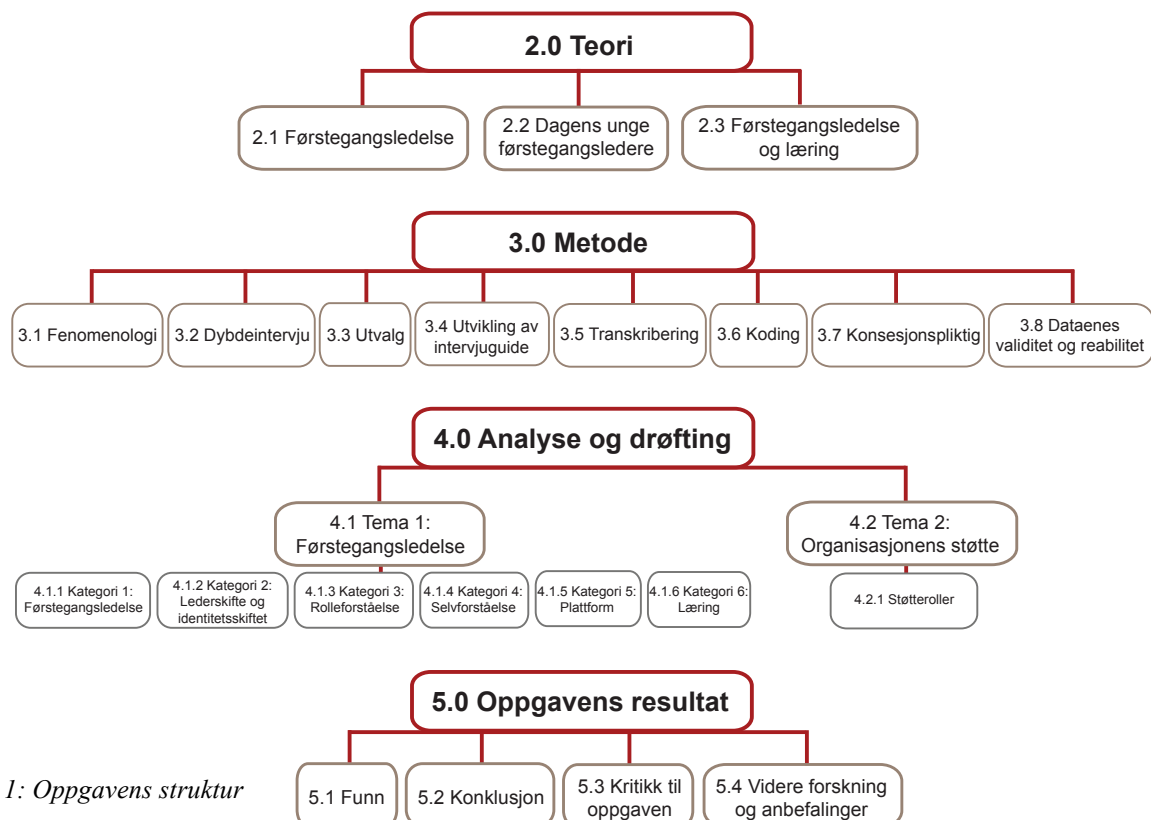
Begrepet førstegangsleder innebærer å være ny som leder for aller første gang. Her defineres førstegangsledelse som når man for første gang skal inn i en formell lederrolle, og ikke har noen erfaring som leder fra tidligere (Haaland og Dale 2005a).

## Lederplattform

Lederplattform er hva man tar med seg inn i sitt lederskap, altså det som er grunnlaget for ditt lederskap. Den innebærer kvaliteter som gir deg et fundament for din lederskapsutøvelse, en plattform eller et ståsted å lede ut i fra (Karp 2010, 250). Gjennom arbeidet med lederplattformen lærer man også seg selv bedre å kjenne (Haaland og Dale 2005a).

## 1.8 Oppgavens struktur

Oppgavens struktur illustreres med følgende figur:



Figur 1: Oppgavens struktur

## 2.0 Teori

I følgende teorikapittel vil vi redegjøre for relevant teori for å kunne svare på problemstillingen vår. Oppgaven tar utgangspunkt i Haaland og Dales forskning på førstegangsledelse, og oppgaven preges derfor av deres perspektiver. Deres forskning er igjen inspirert av den amerikanske forskeren Linda A. Hill, *Becoming a manager: Mastery of a new identity* (1992), som har påvirket deres forskning og tanker på fagfeltet. Dette var et banebrytende verk, som har påvirket all forskning innenfor fenomenet hittil.

### 2.1 Førstegangsledelse

Mannen foran oss er tidlig i sekstiårene og har nettopp fått en blussende rødfarge i ansiktet. Han ser ned i bordplata mellom oss. Når han begynner å snakke igjen, aner vi en svak skjelving i den tidligere så rolige røsten. Han bretter skjorteermene ned, for kroppen hans forteller ham at det er blitt kjølig i rommet. Det er ikke blitt kaldere, det er bare hårene på underarmene hans som har reist seg, fordi vi har bedt han fortelle om da han ble leder for aller første gang.

Hva er det ved det å bli leder for aller første gang som er så tøft at det nesten setter en erfaren leder ut av spill, fysisk og mentalt, når han tenker tilbake på det så lenge etterpå?

Vårt spørsmål har utløst en flom av følelser, tanker, refleksjoner og ikke minst undring – han er åpenbart ikke ferdig med å bearbeide disse erfaringene. Det han forteller om, er konflikter og samarbeidsproblemer, om hvor vanskelig det er å takle andre mennesker, om hvordan hans autoritet ble satt på prøve, hvor tøft det var å måtte sparke folk, om hvor ensom han følte seg, om hvordan det opplevdes å takle håpløse dilemma og motstridende interesser, og om hvor annerledes lederrollen var enn det han hadde forventet. Ikke minst forteller han om en følelsesmessig tøff periode, der det tok lang tid før stressymptomene forsvant og han følte at han mestret lederrollen sånn noenlunde (Haaland og Dale 2005a, 11).

Vi innleder med dette utdraget, hentet fra *På randen av ledelse: En veiviser i førstegangsledelse* (Haaland og Dale 2005a), fordi vi mener det tegner et bilde av hvor vanskelig det kan oppleves å være førstegangsleder.

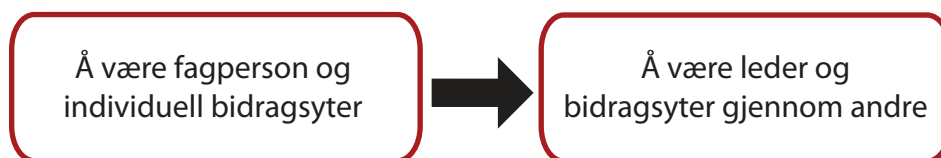
### 2.1.1 Å være ny som leder for aller første gang

*"The problem, as a new leader, is you have to keep the business running while you learn about it."* (Gabarro 1987, etter Dale og Haaland 2006, 7)

Dette utsagnet påpeker hovedutfordringen med det å være leder for aller første gang. Det forventes at man skal utøve ledelse fra første dag, før man engang har fått den grunnleggende lederkompetansen på plass, og forståelsen av hva lederrollen innebærer. Samtidig som førstegangsledere skal utøve lederskapet, må de også lære hva ledelse innebærer. Dette består blant annet av å forstå hva ledelse er, hva ledere gjør og tilegne seg lederferdigheter, samtidig som de også må forme sitt lederskap (Haaland og Dale 2005a).

Førstegangsledere står overfor oppgaver og utfordringer som de har begrenset erfaring og kompetanse på, og er dermed ikke-kompetente på mange områder (Dale og Haaland 2004; Hill 2007). Dagens unge førstegangsledere har mindre erfaringsbase å hente informasjon og erfaringer ut i fra. De kan derfor ha større utfordringer med å se løsninger på problemer (Garvin 2000, egen oversettelse).

Førstegangsledere går fra å være dyktige individuelle bidragsytere, til å tre inn i lederrollen der de skal oppnå resultater gjennom andre. På grunn av den manglende forståelsen om at rollen nå har forandret seg, blir overgangen utfordrende for mange. Dette bekreftes av Carol Walker (2002, egen oversettelse) som skriver at de suksessfulle, individuelle bidragsyterne som blir forfremmet til lederstillinger, ofte ikke mestrer overgangen. Se følgende figur:



Figur 2: Fra individuell bidragsyter til leder

Den første tiden er den mest kritiske, for det som etableres i denne fasen vil prege lederen gjennom hele karrieren (Hill 2007, 2, egen oversettelse). Organisasjonen må tenke på hva den skal gjøre for å sikre at førstegangslederen fyller rollen på en effektiv måte, uten å ha vært leder før. De har et ansvar for å planlegge arbeidet med å integrere og videreutvikle den nye lederressursen, organisere og systematisere den daglige læringen, og dermed sikre at førstegangsledere lærer noe av sine erfaringer (Haaland og Dale 2005a, 166). Noen

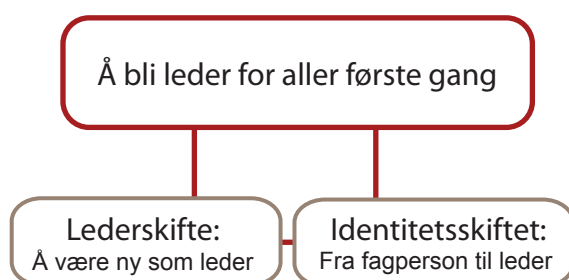
organisasjoner ser bare på at førstegangsledere ikke takler den nye rollen. De regner med at førstegangslederen skal klare seg selv. Noen førstegangsledere gjør det, men de fleste gjør det ikke (Walker 2002, egen oversettelse).

"...*Vi har visst ingenting for våre førstegangsledere!*" (Dale og Haaland 2004, 20).

Ingen av de 50 organisasjonene Dale og Haaland undersøkte, hadde konkrete systemer og rutiner, verken for opplæring eller oppfølging av sine førstegangsledere (Dale og Haaland 2004). Undersøkelsene viste at organisasjoner ikke har fokus på førstegangslederes læringsprosesser, som fører til at de i stor grad blir overlatt til deres egne skjebner. Det betyr at førstegangsledere får liten støtte i denne vanskelige overgangen til å bli leder for første gang. Haaland og Dale ba informanten i undersøkelsen trekke frem tre historier de synes var viktige å fortelle fra deres karriere som ledere. Samtlige valgte å trekke frem en historie fra da de var førstegangsledere. Dette viser at det å være førstegangsleder peker seg ut som en viktig og spesiell fase i lederkarrieren.

### 2.1.2 To prosesser samtidig

Den første overgangen til lederyrket er avgjørende for utformingen av en lederrolle og en personlig lederidentitet (Haaland og Dale 2005a; Hill 2007). Når man blir leder for første gang går man igjennom to sentrale og komplekse overgangsprosesser (Dale og Haaland 2004, 10). De to prosessene er et *lederskifte* og et *identitetsskifte*. Det som er spesielt og utfordrende for førstegangsledere, er at man går gjennom disse to prosessene samtidig. Prosessen illustreres med følgende figur:

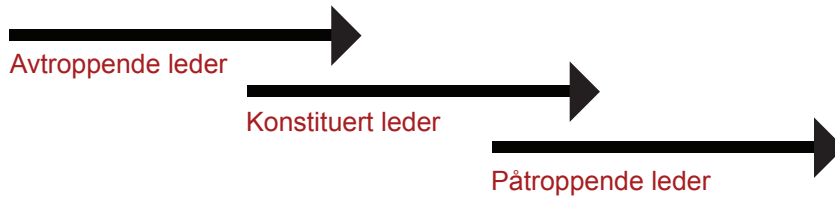


Figur 3: Lederskifte og identitetsskiftet (Rekonstruksjon etter Dale og Haaland 2004, 10)

#### 2.1.2.1 Lederskifte

Et lederskifte oppstår hver gang en ny leder trer inn i en lederstilling (Dale og Haaland 2004, 12). En ny leder tar mest sannsynlig over etter en annen, og overgangen beskrives som en

stafettveksling mellom på- og avtroppende leder. Det som gjør denne prosessen utfordrende for førstegangsledere, er at man gjennomgår lederskiftet for aller første gang. Se følgende figur:



Figur 4: Lederskifte (Rekonstruksjon etter Haaland og Dale 2005a; 2004)

Førstegangsledere må lære å kjenne systemer, prosedyrer, medarbeidere, samt kultur for å kunne integreres i den etablerte organisasjonen, og dette krever en omfattende læringsprosess (Dale og Haaland 2005b, 72). Her oppstår behovet for organisasjonssosialisering, kunnskaps- og erfaringsoverføring. Utfordringen er at det sjelden er avsatt tid for overføring av kunnskap når førstegangsledere trer inn i organisasjoner. Ettersom førstegangsledere mangler kompetanse på oppgaver som følger med den nye rollen, forsterkes læringsvanskene (Dale og Haaland 2006, 32). Læringsprosessene må struktureres og organiseres før, underveis og etterhvert, slik at førstegangslederens og organisasjonens rolle og ansvar i lederskiftet kommer tydelig frem (Dale og Haaland 2006, 34). Videre må organisasjonene legge til rette for at førstegangsledere får den støtten og oppfølgingen som trengs. For førstegangslederen er det i tillegg viktig at lederskapet formes, vokser frem og etableres i organisasjonen (Haaland og Dale 2005a).

Litteraturen rundt lederskifter forklarer at prosessen foregår over minimum ett år, og er som regel delt inn i tre faser: hva som skjer før førstegangslederen starter opp, hva som skjer i den første perioden, og hva som skjer etter hvert (Haaland og Dale 2005a, 114). Fasene presenteres i en modell, som er knyttet til organisasjonssosialisering. Modellen er basert på en fasemodell fra Cathrine Jakobsen (2003), som er inspirert av Daniel Feldman (1981). Denne har Haaland og Dale videreutviklet, og tar for seg hovedutfordringene i prosessen med å bli førstegangsleder, samt skildrer hva som er førstegangslederens og organisasjonens ansvar. De tre fasene kalles *getting in*, *breaking in* og *settling in* (Haaland og Dale 2005a, 114). Dette illustreres i følgende figur:



Figur 5: *Getting, breaking, settling in* (Rekonstruksjon etter Haaland og Dale 2005a, 138)

I følge Haaland og Dale (2005a) tar *Getting in* fasen for seg hva som skjer før førstegangslederen trer inn i stillingen. Organisasjonen må forberedes på at en ny leder kommer inn, og førstegangslederen må få vite hvordan prosessen skal organiseres, hvilke tiltak organisasjonen setter i gang og hva slags støtte han vil få, som for eksempel en fadder. Ved å rette oppmerksomheten mot det som vil komme, vil man kunne planlegge og gjennomføre skiftet mer effektivt, og dermed dra lærdom ut av det. Her kan førstegangslederen jobbe med å danne sin lederplattform, for å forberede seg til å skulle utøve lederskap for aller første gang (Haaland og Dale 2005a).

*Breaking in* fasen omhandler møtet med og den første tiden i organisasjonen (Jakobsen 2003, 194). Hovedmomentene i denne fasen er å kartlegge og utvikle lederrollen. Fasen er ikke slutt før førstegangslederen selv og kollegaene oppfatter han som en del av organisasjonen, og for å oppå dette må man raskt begynne å utvikle relasjoner og etablere seg i lederrollen (Haaland og Dale 2005a).

*Settling in* er fasen som man ønsker at førstegangslederen skal bevege seg til raskest mulig, for her er målet at førstegangslederen skal ha fått grep om og beherske den nye rollen, blitt godtatt av sine kollegaer, samt blitt en del av kulturen (Haaland og Dale 2005a, 123). Det er altså først i denne fasen at førstegangslederen har utviklet en forståelse av hva det innebærer å være en leder.

I følge organisasjonssosialiseringsmodellen varer forberedelsesfasen og den første tiden i organisasjonen i omkring 100 dager. Litteraturen gir ingen fasit på hvor lang tid det tar for en førstegangsleder å etablere seg i organisasjonen, men to til tre år viser seg å være en grov tommelfingerregel for hvor lang tid integrasjon av en ny leder faktisk kan ta (Haaland og Dale 2005a; Gabarro 1987; Downey 2002).

Samtidig som førstegangslederen skal gjennomgå dette organisatoriske lederskiftet, må vedkommende også gjennom et identitetsskifte (Dale og Haaland 2005b, 74).



### **2.1.2.2 Identitetsskifte**

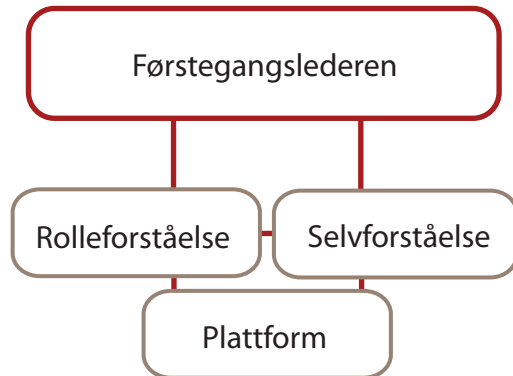
Identitetsskiftet ble på empirisk grunnlag først beskrevet av Hill i 1992, som hevdet at ledere danner sin grunnleggende identitet i løpet av det første året i rollen (Dale og Haaland 2005b; Hill 2007). Identitetsskiftet er den personlige overgangs- og forvandlingsprosessen, når man går fra å være en fagperson til å bli leder. Å bli leder handler derfor blant annet om å utvikle et nytt personlig ståsted og perspektiv i den nye rollen, og samtidig utvikle en lederidentitet. For første gang på lenge opplever de følelsen av å være inkompetente, da de går fra å være dyktige, høytpresterende individuelle bidragsytere til å stå i en lederrolle hvor man opplever følelsen av å mislykkes (Walker 2002; Watkins 2005).

Identitetsskiftet rommer fire sentrale læringsutfordringer som førstegangslederen må takle for å kunne bli og etterhvert være en leder (Dale og Haaland 2006). Disse er 1) lære å lede en organisasjon, 2) lære å lede andre mennesker, 3) lære seg selv å kjenne, og 4) lære å takle stress og følelser (Haaland og Dale 2005a). Av disse fire viser det seg at et å takle stress og følelser er den største utfordringen for førstegangsledere (Haaland og Dale 2005a). Negativt stress kommer blant annet på grunn av stort ansvar, uklarheter i rollen, uriktige forventninger til rollen og frykt for å mislykkes. Konflikter, tidspress, stor arbeidsbelastning, manglende kontroll og innflytelse over egen arbeidssituasjon er også stressfaktorer (Haaland og Dale 2005a; Watkins 2005). Evnen til å mestre stress er særlig knyttet til sosial støtte, der omsorg og fellesskap har en rekke positive effekter (Haaland og Dale 2005a; Skogstad og Einarsen 2008). Det er viktig at nærmeste overordnede forstår at de vil kunne spille en sentral rolle, og være bidragsyter for at førstegangsledere får bukt med noe av det opplevde stresset (Dale og Haaland 2006).

Det er kombinasjonen av leder- og identitetsskiftet som gjør at det ligger så mye læring i prosessen ved å bli leder for første gang (Dale og Haaland 2005b). Utfordringene blir å tilrettelegge systemer som kan være med på å forbedre, forberede og fremskynde de gjensidige læringsprosessene dette medfører (Dale og Haaland 2006, 34). Alder kan, på samme måte som for eksempel kjønn, etnisitet og fagbakgrunn, skape tillegg utfordringer til begge skiftene (Dale og Haaland 2006, 33).

### 2.1.3 De tre viktigste forutsetningene

De viktigste forutsetningene for å kunne lede er å utvikle rolleforståelse, selvforståelse og arbeide med å danne en lederplattform for å takle utfordringene i den nye lederrollen (Haaland og Dale 2005a). Disse illustreres i følgende figur:



Figur 6: De tre viktigste forutsetningene

#### 2.1.3.1 Rolleforståelse

Et kjernepunkt for en førstegangsleder er å fylle en lederrolle, og det er dermed helt avgjørende å få en forståelse for hva som ligger i rollen så tidlig som mulig (Hill 2007; Walker 2002; Downey 2002). ”En rolle handler om forventninger om *hva* du skal gjøre, og *hvordan* du skal gjøre det” (Haaland og Dale 2005a, 149). En lederrolle utformes på bakgrunn av både talte og uttalte forventninger til lederen (Skogstad og Einarsen 2008, 361). Ved siden av førstegangslederen er det også aktører rundt som har forventninger til lederrollen som vil prøve å sette preg på den. I tillegg til forventninger, er det mandater og ansvar som er viktig å avklare og forstå (Karp 2010, 223). Liz Hubler (2001, egen oversettelse) støtter dette og understreker at førstegangsledere jobber best når de forstår sitt ansvar, har et tydelig mandat og vet hva som forventes at de skal oppnå. Det blir dermed essensielt for førstegangsledere å kartlegge den nye rollen og samtidig gjennomføre forventningsavklaringer med ulike interessenter (Hill 2007; Dale og Haaland 2005a; Watkins 2005; Downey 2002). Michael Watkins (2005) påpeker at man må justere forventningene dersom de er urealistiske. Videre sier han at uten klare retningslinjer og forventninger blir det vanskelig for førstegangsledere å lykkes.

Som nevnt under punkt 2.1.2, er overgangen fra å være en individuell bidragsyter til å gå over i lederrollen mer krevende enn antatt (Haaland og Dale 2005a; Hill 2007). Dette stemmer overens med beskrivelsene Hill (2007; 2003; 1992) har av sine informanter, der hun trekker

frem at selv om førstegangslederne hadde reflektert over hva den nye lederrollen ville bestå av, hadde de ikke en realistisk forståelse eller realistiske forventninger til den, før de faktisk var i rollen. Det å få en rolleforståelse på plass er derfor av sentral betydning for førstegangsledere.

### **2.1.3.2 Selvforståelse**

”Selvforståelse handler om å være klar over hvordan du opptrer, og hvordan du påvirker og dermed virker inn på andre mennesker.” (Haaland og Dale 2005a, 88) Noen ganger er det stor forskjellig hvordan andre ser deg, og hvordan du oppfatter deg selv (Moxnes 2007, 143-144). I følge Haaland og Dale (2005a) er utvikling av selvforståelse og evnen til å regulere seg selv et viktig læringsområde når førstegangsledere skal utvikle seg som ledere. Gjennom tilbakemeldinger forstår man seg selv i møtet med andre. Når førstegangsledere har fått denne selvinnsikten kan de endre og justere sin atferd (Haaland og Dale 2005a).

Det blir viktig for førstegangslederne å forstå hvordan kollegaer reagerer på dem, og hvilke reaksjonsmønstre de selv utløser. Selvforståelse kan knyttes til emosjonell intelligens (EI), som er evnen til å oppfatte både egne og andres følelser og reaksjonsmåter, og kunne reagere på en følelses- og hensiktsmessig måte (Kaufmann og Kaufmann 2009, 90). Denne selvinnsikten og forståelsen er essensiell for å kunne navigere problemløsning og samhandling på best mulig måte, og er nyttig for at førstegangsledere kan justere sin lederatferd (Goleman 1998; Berg 2003; Kaufmann og Kaufmann 2009).

Selvtillitt og selvbilde henger sammen med selvforståelse, og er to viktige faktorer for lederskapsutøvelse, og for å mestre nye oppgaver som førstegangsleder (Karp 2010; Kaufmann og Kaufmann 2009). Handlinger man gjør og konsekvensene av disse er med på å danne oppfatningen man har om seg selv (Moxnes 2007, 143). Andres reaksjoner på våre handlinger, er også av avgjørende betydning for utviklingen av vårt selvbilde. Å tilegne seg selvforståelse er derfor antakelig den mest grunnleggende betingelsen for å kunne utvikle seg som leder (Haaland og Dale 2005a, 162). Carl Rogers (1961) benytter seg av begrepet *det ideelle selvet*, som er knyttet til det vi “helst vil være”, og det henger sammen med vår evne og vilje til å utvikle oss som leder. Selvet og hvordan dette kan henge sammen med førstegangslederens utvikling av en lederplattform, utdypes i neste punkt.

### 2.1.3.3 Plattform

Haaland og Dale (2005a, 77) skildrer med utgangspunkt i Strand (2001, 549) fem elementer som inngår i en lederplattform. For å finne frem til hva som er grunnlaget for sitt lederskap, må førstegangsledere arbeide med disse. Videre trekker de frem det store spørsmålet ”hvem er jeg... i ferd med å bli?”. Dette kan knyttes til selvinnsikt og det læringspotente og utfordrende identitetsskiftet. Det handler om å bli seg selv bevisst, og tenke igjennom hva man tar med seg inn i sitt lederskap (Karp 2010). De fem elementene er:

#### 1. *Visjoner/ambisjoner*

Hva du ønsker å oppnå for deg selv og organisasjonen, hvordan du ser din egen rolle i en større samfunnsmessig sammenheng, hva som motiverer og driver deg?

#### 2. *Livsforløp*

Din fortid og dine erfaringer. Hvordan du preges av tidligere hendelser og personer i ditt liv, og ditt forhold til autoriteter og tidligere ledere?

#### 3. *Verdier*

Bevissthet om dine normer og verdier, som styrer valgene du gjør.

#### 4. *Egen ledelsesteori*

Hvordan du ønsker å fremstå som leder, hva som er de styrende ideer for ditt personlige lederskap, og din foretrukne måte å bli ledet på.

#### 5. *Selvoppfatning*

Oppfatningen av deg selv som person, forståelse av dine sterke og svake sider, samt din effekt på andre.

Disse fem elementene er knyttet til rolleforståelse og selvforståelse, og handler om å danne sin lederidentitet. Dette kan ses i sammenheng med utvikling av selvet. Psykologi om selvet kan brukes som utgangspunkt for å begynne å danne sin lederplattform og skape personlig utvikling som leder (Karp 2011).

Mennesker har et medfødt behov for selvrealisering, og denne prosessen kalles for individuasjon; prosessen med å bli et individ (Jung 1957 etter Karp 2011, egen oversettelse). Paul Moxnes (2007) og Erik Erikson (1959) underbygger at selvutvikling er koblet til menneskelig interaksjon. Dette kan knyttes til hvorfor organisasjonssosialisering er viktig for førstegangsledere. Målet med selvrealisering er å utvikle seg til det beste man kan bli, og at selvet er å ha kontakt med hele seg (Jung 1957 etter Karp 2011, egen oversettelse). Jung begrepsfestet dette i selvbilder fra fortiden: *the grounded self*, selvbilder fra nåtiden: *the true*

*self*, og selvbilder for fremtiden: *the possible self* (Moxnes 2007). I følge Moxnes (2007) er dette selvets tre hovedelementer, som i samspill utgjør vår identitet og påvirker vår personlige utvikling. Karp (2011) har utviklet en tabell med utgangspunkt i dette, som viser hvordan førstegangsledere kan stille seg spørsmål rundt definerende erfaringer fra fortiden, nåtiden og utfordringer i fremtiden. Slik kan man jobbe med sitt selv og personlig utvikling for å danne lederplattformen. Watkins (2005) støtter at arbeidet med å danne en plattform vil være viktig å prioritere for førstegangsledere. Dette for kunne vise medarbeidere sitt budskap som leder, hvem man er og hva man står for.

## 2.2 Dagens unge førstegangsledere

Dagens unge førstegangsledere faller under Generasjon Y og livsstadiet *ung voksen*, og vi vil her se nærmere på hva som preger disse.

### 2.2.1 Generasjon Y

*Computer games provide seemingly endless goals, with immediate feedback when a player successfully moved on to the next level. This generation tend to desire this in the work environment as well, and want immediate feedback on their work performance* (Yeaton 2008).

Tidligere generasjoner preges av andre oppvekstkår, og har gjennomlevd motgang, blant annet gjennom verdenskriger, depresjoner og økonomiske kriser (Eisner 2005, egen oversettelse). Generasjon Y har vokst opp i et rikt velferdssamfunn og kjennetegnes ved økt bruk av digital teknologi, dataspill, media og kommunikasjon (Martin og Tulgan 2001, egen oversettelse). Denne generasjonen er spesielt opptatt av å videreutdanne seg, og er ivrig på kontinuerlig utvikling og læring (Martin og Tulgan 2001; Armour 2005).

Vi velger i denne oppgaven å definere Generasjon Y som de som er født på midten av 1970-tallet, og frem til begynnelsen av 1990, fordi de fleste definisjonene ligger i dette sjiktet (Coates 2007, egen oversettelse). Denne generasjonen har flere kallenavn, blant annet *Generation Next*, *Net Generation* og *Echoboomers*, men i dag bruker de fleste Generasjon Y (Raines og Arnsperger 2010, egen oversettelse).

Generasjon Y er også kjent som *Peter Pan-generasjonen*, som bruker lengre tid enn tidligere generasjoner på å bli voksne. De bor lenger hjemme, studerer lengre, venter med å gifte seg og få barn (Bee 2003; Sherman 2010). Det hevdes at disse hører inn under den såkalte curling-generasjonen, der foreldrene koster isen for dem, for at livet skal gå så glatt som

mulig. Mange mener at denne generasjonen er bortskjemt med å ha vokst opp med mer støtte og bekreftelse fra foreldrene rundt seg.

*Gen Yers have grown up getting constant feedback and recognition from teachers, parents and coaches, and can resent it or feel lost if communication from bosses isn't more regular (Armour 2005).*

Generasjon Y trenger mye bekreftelse, spesielt når de skal inn i en ny organisasjon. De har økt behov for støtte, oppfølging og kontinuerlige tilbakemeldinger (Armour 2005; Yeaton 2008). Moen (2011) hevder at fremtidens sjefer må være veldig bevisst på å gi mer feedback enn tidligere. Generasjon Y ønsker og har behov for en mentor (Eisner 2005, Kehrli og Sopp 2006), og støtteroller samt god oppfølging fra arbeidsplassen blir derfor helt essensielt. Som overordnet leder må man bruke mulighetene til å være rollemodell, og det nærmeste leder eller organisasjonen bør gjøre, er å anskaffe eller være en genuin mentor for Generasjon Y (Kehrli og Sopp 2006, egen oversettelse). Det anbefales videre at man benytter enhver mulighet til å dele visdom eller hjelpe generasjonen til å lære av andres feiltrinn og erfaringer (Eisner 2005; Kehrli og Sopp 2006). Generasjon Y er også opptatt av vekst og selvutvikling og ønsker tett oppfølging fra sine ledere (Senneset 2008, egen oversettelse).

I forhold til lederferdigheter ser man at det er noen områder førstegangsledere fra denne generasjonen spesielt bør jobbe med. I følge Raines og Arnsperger (2010) har Generasjon Y manglende ferdigheter når det kommer til å håndtere utfordrende mennesker. Deres teknologiske ferdigheter er på et langt høyere nivå enn deres mer mykere sider, slik som å lytte, kommunisere og være en teamspiller. Generasjon Y er uerfaren, spesielt når det kommer til å håndtere utfordrende, mellommenneskelige konflikter, og her trenger de hjelp til å styrke deres relasjonelle og kommunikative ferdigheter (Pekala 2001, egen oversettelse).

Alle førstegangsledere står ovenfor ulike utfordringer når de skal inn i lederrollen for aller første gang. Det å takle mellommenneskelige utfordringer, slik som utfordrende medarbeidere, kommunikasjon, samarbeidsproblemer og konflikthåndtering, viser seg å være de mest sentrale for dagens unge førstegangsledere (Haaland og Dale 2005a; Raines 2002; Pekala 2001). Emosjonell intelligens kan hjelpe dagens unge førstegangsledere å lettere kunne håndtere disse mellommenneskelige utfordringene. Empati, selvinnsikt og sosiale ferdigheter

vil kunne bidra til at den unge førstegangslederen lettere kan tilpasse seg og forstå mennesker, kommunisere bedre i ulike relasjoner, håndtere konflikter og utfordrende personalmessige situasjoner på mer helhetlig måte (Goleman 1998, egen oversettelse). Emosjonell intelligens er helt essensielt for å lykkes som leder (Goleman 1998; Jacobsen og Thorsvik 2007; Berg 2003; Skogstad og Einarsen 2008). Erfarne ledere bekrefter hvor nødvendig denne kompetansen er, og at man burde ha dette raskest mulig, altså ideelt sett når man blir leder for aller første gang (Haaland og Dale 2005a, 92).

### 2.2.2 Unge voksne

For å få en økt forståelse av hva dagens unge står ovenfor når de skal bli førstegangsledere, ønsker vi å belyse faktorer som er sentrale når man er ung; det å få bekreftet sin identitet, samt økt sin erfaringsbase. Vi har tatt utgangspunkt i Eriksons (1950, egen oversettelse) forskning på livsstadiet *young adults*, eller *unge voksne*, for å se nærmere på dette.

Livsstadiet ung voksen er kategorisert som det voksne livs tidligste stadium, med aldersdefinisjonen 20-40 år. Erikson viser hvordan mennesket utvikles gjennom en livslang utviklingsprosess bestående av åtte stadier med ulike utfordringer og behov. I livsstadiet *ung voksen* kommer overgangen fra ungdomstiden og inngangen til det tidlig voksne liv, hvor ens verdier endres og man tar viktige valg i forhold til yrke og samliv. Unge voksne er også opptatt av selvutvikling (Erikson 1950; Hill 1992). De ønsker videre å få bekreftet sin identitet som ble etablert i forrige livsstadium, og deretter knytte denne sammen med andre mennesker. I senere livsstadier blir det viktigere å utdype og realisere identiteten (Erikson 1950; 1980, egen oversettelse).

#### 2.2.2.1 Identitet

Unge voksne har behov for å få bekreftet sin identitet (Greenberger 1984; Erikson 1994; McAdams og Pals 2006; Karp 2011). Gjennom ungdomsårene har de søkt etter og dannet sin personlige identitet. Videre må de også danne en lederidentitet, noe som er gjeldene for alle førstegangsledere.

Det som skiller unge fra eldre førstegangslederne, er deres økte behov for identitetsbekreftelse. Her kan nærmeste leder eller mentor og tilbakemeldinger fra kollegaer spille en sentral rolle (Levinson 1978; Levinson 1986). Levinson understreker at i denne



livsfasen vil en mentor; en eldre og mer erfaren kollega eller leder bidra til helt essensiell veiledning og hjelp i forhold til utvikling og karriereavansement. Utfordringen når man er ung førstegangsleder blir derfor både å videreutvikle ens personlige identitet, og samtidig utvikle en lederidentitet og få nødvendig bekreftelse på disse. Dette knyttes også til Generasjon Ys økte behov for bekreftelse, tilbakemeldinger og støtte fra organisasjonen.

### **2.2.2.2 Erfaring**

Når man er ung har man naturligvis mindre livserfaring og erfaringsbase enn eldre mennesker. Man er tidlig i yrkeskarrieren, har mindre organisasjonserfaring, erfaring med menneskelig interaksjon, sosiale mestringsstrategier, ledere og ledelse generelt (Karp 2010). Man skal bli leder for første gang, med mindre kompetanse og erfaring enn hva andre har skaffet seg gjennom flere år i yrkeslivet.

Det er ganske likt i forhold til hva førstegangsledere må lære om, uavhengig av alder. Alle må skaffe seg rolleforståelse, danne en lederidentitet og plattform, og vil møte utfordringer knyttet til lederrollen for aller første gang. Forskjellen ligger i *hvordan* man lærer. Unge mangler erfaring, har behov for å øke sin erfaringsbase, og ønsker ofte å *gjøre* ting i praksis for å få til dette. Mens eldre kan lære av å knytte ny kunnskap til tidligere erfaringer (Garvin 2000, 94, egen oversettelse). David Garvin (2000) hevder at erfaring er nøkkelen for å kunne lære og videreutvikle seg effektivt, og derfor må man som "uerfaren" begynne så tidlig som mulig å *gjøre* ting for å fylle på erfaringsbasen. Han anbefaler videre at man lærer gjennom å gjøre varierte oppgaver, ved å bli gitt nytt ansvar og gjøre nye, ukjente aktiviteter. Dette kan knyttes til aksjonsbaserte læringsmetoder, som vil føre til utvidet forståelse, utvikling av nye ferdigheter og at erfaringsbasen økes. Læring utdypes i punkt 2.3.

Teorien ovenfor viser fellestrekk som kjennetegner mennesker tilhørende Generasjon Y og livsstadiet *ung voksen*. Vi ønsker å påpeke at denne teorien generaliserer de som faller under disse, og at det finnes nyanser og forskjeller som gjør at man ikke kan hevde at dette gjør seg gjeldende for alle mennesker i aldersrommet 20-36 år. Aldersrommet har også et vidt spenn, som gjør at det kan være store forskjeller i behov og hva en 20-årig førstegangsleder opplever som utfordrende, kontra en 36-åring som har 16 års lengre levetid.

## 2.3 Førstegangsledelse og læring

For førstegangsledere er det en rekke læringspotente situasjoner og læringsmetoder i organisasjonen som kan bidra til ny læring og økt erfaringsbase, som igjen kan føre til at de behersker lederrollen. Manglende læring er ofte en av grunnene til at førstegangsledere får problemer med å mestre den nye rollen (Watkins 2005, egen oversettelse). I dette kapitlet tar vi for oss læring og hvordan dette henger sammen med organisasjonen, og trekker frem læringsteori spesielt relevant for dagens unge førstegangsledere.

Læring kan defineres som ”tilegnelse av kunnskap og ferdigheter som er relativt permanente. For å kunne skille mellom læring og utvikling som skyldes biologisk betinget modning, sier vi at læring har sitt utgangspunkt i erfaring” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 186).

### 2.3.1 Organisasjonssosialisering som læring

Organisasjonssosialisering er læringsprosesser og læring som forekommer fra den nyansatte er ansatt i organisasjonen, og til vedkommende er å betrakte som et fullverdig medlem (Jakobsen 2003).

Kunnskapsoverføring mellom kollegaer kan skje både taust og eksplisitt, og ettersom taus kunnskap ikke uttrykkes muntlig, vil den være mer utfordrende å overføre til andre. Å legge til rette for sosialisering og skape læringsarenaer, vil være til stor nytte for førstegangsledere, som kan lære av erfarne kollegaers kunnskap. ”I henhold til dette, og ikke overraskende, har forskning vist at ansatte rangerer kollegaer, seniorer og overordnede som de mest verdifulle og tilgjengelige kildene for informasjon” (Jakobsen 2003, 65). Dette bekrefter hvor nyttig sosialisering er for den nyansatte førstegangslederens læring, utvikling og tilpasning i organisasjonen, og ses som en suksessfaktor for å raskere bli integrert i organisasjonen. Rolleatferd læres gjennom sosialisering, og slik vi ser det betraktes vår virkelighet som sosialt konstruert. Da vil læring fra de erfarne innenfor et sosialt fellesskap være helt essensielt for en førstegangsleder.

### 2.3.2 Erfaringsbasert læring

”Erfaringslæring omhandler hvordan vurderinger, handlinger og emosjoner endres på bakgrunn av opplevelser og deltakelse i ulike aktiviteter - læring gjennom konkrete erfaringer” (Dale og Haaland 2006, 35). Å bli leder for aller første gang, er en prosess som

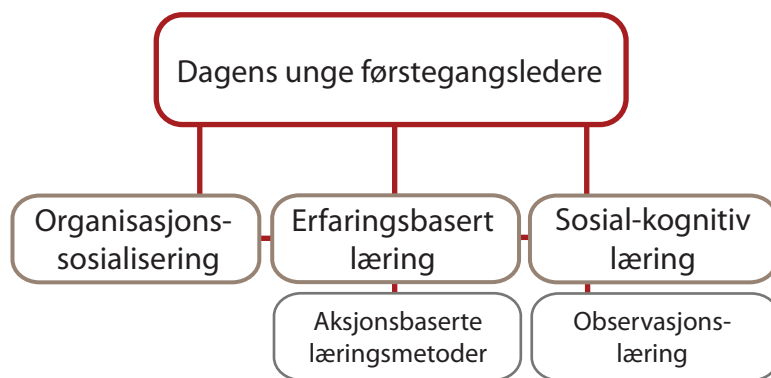
går ut på å lære fra erfaring, og at man best lærer gjennom ekte problemer og konsekvenser (Hill 2003, 230, egen oversettelse).

Begrepet erfaringslæring brukes vanligvis om naturlig og tilbakeskuende læring, det vil si uformell og ikke planlagt læring som foregår på bakgrunn av det man tilfeldigvis har opplevd (Dale og Haaland 2006). I organisasjoner synes det å være orientert mot at læring skal finne sted etterhvert, selv for førstegangsledere. Ledere utvikles i et retrospektivt perspektiv, som gjør at man først må ha vært leder en stund, før man kan lære av det man har gjort. Hjelp og støtte i denne prosessen kommer ofte ikke før etter at man har vært leder i lengre tid. I stedet for at lederne kun gjennom etter-refleksjon skal finne ut hva de skal gjøre neste gang, kan man forsøke å forme deres handlinger med en gang, altså jobbe mer prospektivt (Dale og Haaland 2006). Hele prosessen med å bli førstegangsleder kan både før, underveis og etterhvert planlegges og systematiseres. Slik høynes læringsutbyttet og sannsynligheten for å lykkes som førstegangsleder (Dale og Haaland 2006; 2005a). Man bør lage individualiserte systemer som følger hver enkelt førstegangsleder personlige vei gjennom identitets- og lederskifte (Dale og Haaland 2006, 34).

For unge førstegangsledere er utfordringen at man har liten erfaringsbase å ta utgangspunkt i. Her blir observasjonslæring, rollemodeller og mentorer sentrale, slik at man kan lære av andres erfaringer og bruke kunnskapen i egen lederskapsutøvelse.

### **2.3.3 Dagens unge førstegangsledere og læring**

Som tidligere nevnt er det spesielle utfordringer og behov hos dagens unge førstegangsledere. Blant annet har de liten erfaringsbase, og behøver læringsformer og metoder som øker denne. Samtidig har de økt behov for støtte og tilbakemeldinger fra organisasjonen, og støtteroller vil være desto viktigere for denne generasjonens førstegangsledere. I følgende figur vises relevante læringsmetoder for dagens unge førstegangsledere:



Figur 7: Dagens unge førstegangsledere og læring

### 2.3.3.1 Sosial-kognitiv læring

Albert Bandura (1997) påpeker at utgangspunktet for sosial-kognitiv læring er at svært mye av det vi lærer, lærer vi gjennom å observere andre. Han beskriver sosial-kognitiv læring som en nokså enkel metode, ved at vi ”kopierer” eller ”imiterer” andre. ”I virkeligheten er det en meget komplisert prosess som engasjerer en rekke sentrale kognitive prosesser” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 194), deriblant aktiv refleksjon.

Bandura (1997) har i sin forskning vært opptatt av å vise hvilken rolle omgivelsene har for læringsprosesser, og hvordan mennesker modellerer seg selv etter andre gjennom observasjonslæring. Rollemodellenes erfaringer skaper bilder på fremtidig opptreden, og viser konsekvenser av handlinger. Dette kan igjen knyttes til læring i form av organisasjonssosialisering. Bandura (1997) argumenterer for at mesteparten av menneskelig atferd læres gjennom observasjon av andre mennesker. Hill (2003, 201) fant i sine undersøkelser hvordan tidligere sjef, både positive og negative, fungerte som nyttige rollemodeller for førstegangslederne. Når førstegangslederne skulle velge lederstil og lederfilosofi, reflekterte de over erfaringene med tidligere ledere. Observasjonene hjalp førstegangslederne å håndtere utfordringer som leder for aller første gang. Nærmeste leder blir en sentral rollemodell og støtte for en uerfaren førstegangsleder (Kanter 1992).

### 2.3.3.2 Støtteroller

Generasjon Y har økt behov for støtte, oppfølging og tilbakemeldinger, og det er her organisasjonens sentrale ansvar og rolle trer i kraft. Støtteroller som nærmeste leder, coach, mentor eller fadder er helt essensielle for dagens unge førstegangsledere (Hill 2007; Myers 1991; Walker 2002). Coaching har blitt betraktet som et verktøy for å utvikle menneskers

ferdigheter i jobben (Berg 2003, 197). ”Virkemidlene er å stille sentrale spørsmål, antyde alternative løsninger, oppfordre til handling, gi tilbakemelding og bidra til å utvikle selvtillit” (Berg 2003, 191). Mentorlæring er at en erfaren kollega veileder mindre erfarne medarbeidere. Mentoren kan ses som både en veileder, lærer og rollemodell. Samtidig kan arbeidet føre til økt erfaringsbase for den unge førstegangslederen, samt påvirke rolleforståelsen og lederidentiteten. Mye av kunnskapsutviklingen og læringsprosessene vil foregå gjennom hverdagslæring og gjennom det vanlige lederarbeidet. Støtteroller blir særlig viktig for førstegangsledere, og her har nærmeste overordnede en helt sentral rolle (Hill 2007; Haaland og Dale 2006; Watkins 2005; Ciampa og Watkins 1999; Hill 1992;).

Gjennom erfaringsoverføring kan erfarne veiledere bidra til at de unge førstegangslederne unngår å gjøre unødvendige feil. Veiledning kan også noe av usikkerheten i forhold til rollen bli fjernet. Det som er viktig, er at støtterollen gir essensiell sparring, men ikke går inn og skåner den unge førstegangslederen, slik at man hindrer at de erfarer selv. Førstegangsledere må lære å ta ansvar og trene på å klare seg selv. Faren med å gi for mye støtte til dagens unge, kan være at de aldri lærer å gå inn i og takle motstand selv, som er en sentral del av det å ta lederskap (Karp 2010). Karp (2010, 183) definerer motstand som å gå inn i situasjoner der du som leder ikke har svaret, kontroll eller vet hva utfallet blir. Dagens unge er ikke vant med dette på grunn av ”curlingkostingen” fra foreldrene gjennom hele oppveksten, som har gjort at de har møtt lite motstand. Derfor kan det være at man burde være forsiktige med å coache og veilede dagens unge førstegangsledere for mye, slik at de faktisk lærer å ta lederskap.

### **2.3.3.3 Læringsmetoder**

En læringsmetode som gir svært nyttig læring for førstegangsledere, er *on-the-job training* (Hill 2003, 6, egen oversettelse). Slik kan de lære om sitt nye ansvar, om oppgaver og om det å være leder. De lærer også mer om seg selv, og det å håndtere stress og følelser. Hills (1992) forskning viste at førstegangslederne virkelig begynte å få en forståelse for de nye utfordringene, og utviklet evnen og kompetanse til å møte de, gjennom *on-the-job training*. Slik fikk de også mulighet til å teste sine mellommenneskelige lederferdigheter. Samtidig utviklet førstegangslederne personlige ferdigheter og selvinnsett gjennom praktiske øvelser og erfaringer, noe førstegangslederne satte stor pris på (Hill 2003, 6, egen oversettelse).

Dagens unge førstegangsledere har økt behov for å lære gjennom å *gjøre*, såkalt praktisk erfaringslæring (Kolb 2001, egen oversettelse). Dette kan gjøres gjennom aksjonsbaserte læringsformer som *on-the-job training*, rollespill, simulerte øvelser og case. Da man som ung førstegangsleder har liten erfaringsbase, vil praktiske øvelser være spesielt sentralt, slik at man får begynt å gjøre seg egne erfaringer. Det å lære fra praktiske erfaringer er en suksessfaktor (Hill 2003, 227, egen oversettelse). Slik vil de senere kunne lære ved å kople ny læring til tidligere erfaringer. Hele prosessen med å bli førstegangsleder kan derfor ses som en eneste stor læringsprosess. Organisasjoner som skal ta imot Generasjon Ys førstegangsledere må være bevisst dette, og vektlegge læringsmetoder som spesielt ser ut til å være nyttig for denne generasjonen, blant annet slik som organisasjonslæring, mentoring og *on the job training*.

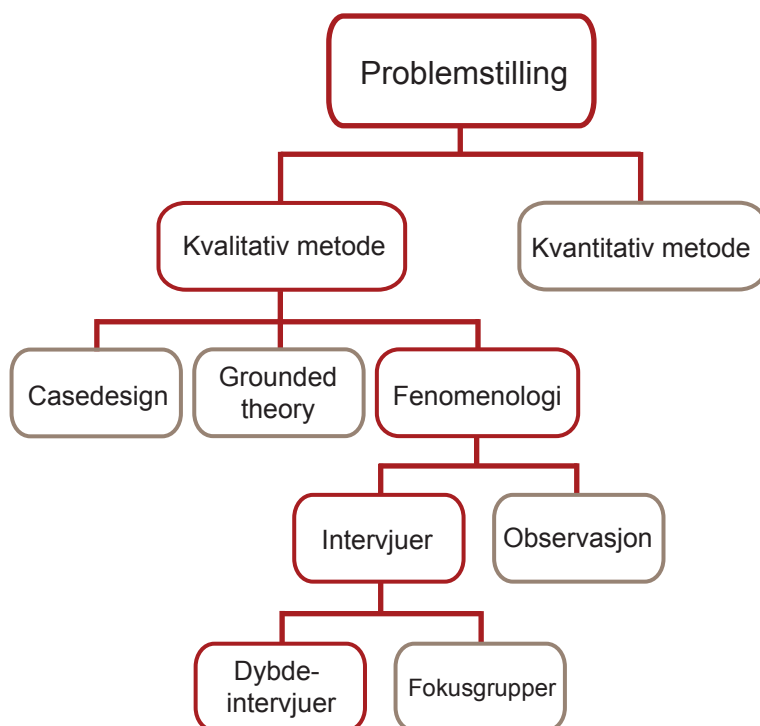
Vi har nå sett at læring ikke bare foregår i enkeltstående sosiale sammenhenger, men innenfor en større organisatorisk helhet, og at egenskaper ved organisasjonen kan være svært viktige rammebetingelser for læringen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 195).

## 3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for vårt metodevalg, som har dannet grunnlaget for å undersøke fenomenet førstegangsledelse.

### 3.1 Fenomenologi

Det er en rekke kvalitative og kvantitative forskningsdesign å velge mellom. Vi har benyttet kvalitativ metode fordi vi er ute etter mer dybdeforståelse av fenomenet, og ikke representativitet, som i kvantitativ metode (Johannessen, Kristoffersen, Tufte 2005). De kvalitative forskningsdesign som oftest benyttes, er fenomenologi, etnografi og casedesign, men det finnes ingen enighet om hvilket som er best egnet, for å kunne gjennomføre en undersøkelse for å finne svar på en problemstilling (Johannessen m.fl. 2005; Postholm 2005). Vårt valg av forskningsmetode kan fremstilles i følgende figur:



Figur 8: Metode

På bakgrunn av problemstillingen; *”Hvordan kan dagens unge førstegangsledere få et bedre utgangspunkt for å utøve lederskap for første gang, og hvordan bør organisasjoner støtte disse?”*, valgte vi et fenomenologisk forskningsdesign. Fenomenologiske studier beskriver meningen mennesker legger i en opplevelse som er knyttet til en bestemt erfaring de har med fenomenet (Postholm 2005, 41). Vi valgte fenomenologi fordi vi ønsket å få tak i



enkeltindividers opplevelse og erfaring med fenomenet førstegangsledelse, uten at de befant seg innenfor samme kontekst. Hadde vi for eksempel valgt et enkelt casedesign, med utgangspunkt i en konkret bedrift og deres førstegangsledere, ville vi fått informanternes opplevelser i samme kontekst. Da ville vi ikke fått den samme helhetlige og brede forståelsen av prosessen med å bli førstegangsleder, som ved å prate med enkeltindivider med ulike rammebetingelser for å bli leder for aller første gang. Vi har valgt en deduktiv tilnærming, og ønsker med et fenomenologisk design å få en større forståelse av fenomenet førstegangsledelse, ved å få frem fyldige beskrivelser fra våre informanter på bakgrunn av deres ulike rammebetingelser.

## 3.2 Dybdeintervju

Innsamlingen av data har foregått gjennom kvalitative dybdeintervjuer, i en tverrsnittsundersøkelse. Vi valgte dybdeintervjuer, fordi vi er ute etter få frem dybden i informantens beskrivelser av fenomenet og kunne fortolke betydningen av dette (Johannessen m.fl. 2005, 141). Å gjennomføre undersøkelsen på denne måten er utfordrende, fordi våre egne tanker og meninger om fenomenet i størst mulig grad må legges til siden, slik at vi ikke påvirker eller blir påvirket av informantene. Vi som forskere må være åpne for hva informantene forteller, og forsøke å løfte deres perspektiv frem. Vi mener allikevel at det er den beste måten å utforske fenomenet på, fordi vi tror at mening skapes i relasjoner mellom mennesker, og danner den virkeligheten vi kan forholde oss til (Postholm 2005).

## 3.3 Utvalg

I det følgende vil vi drøfte hvorvidt vår utvalgsstørrelse, rekrutteringsstrategi og utvelgelse av informanter er tilfredsstillende.

### 3.3.1 Utvalgsstørrelse

Vi har et utvalg på 14 informanter. Det er ulike meninger om hvor mange informanter som bør intervjues, men i mindre forskningsstudier slik som denne studentoppgaven, der omfang og tidsramme er begrenset, kan undersøkelsen gjennomføres med et utvalg ned mot 5-10 informanter. I forhold til at oppgaven har to målgrupper, ble et likt antall informanter intervjuet i hver av dem. Med vår utvalgsstørrelse, vil vi likevel få frem en felles essens og sentrale opplevelser hos informantene (Kristoffersen m.fl. 2005; Postholm 2005).

Vi har intervjuet syv unge førstegangsledere, fire konsulenter, to HR-Managere, samt en forsker på førstegangsledelse. Gjennom dybdeintervjuene av primærmålgruppen vår, fikk vi en dypere forståelse av hvordan deres konkrete opplevelse og erfaring med fenomenet var. Gjennom dybdeintervjuene av sekundærmålgruppen vår, fikk vi frem andre perspektiver og en mer inngående forståelse av fenomenet, ettersom de arbeider med unge førstegangsledere til daglig. Etter femte intervju kunne vi se et mønster og mange like svar blant primærmålgruppen, og valgte å stoppe når nye informanter ikke tilførte ny informasjon (Johannessen m.fl. 2005). Det samme var gjeldende for sekundærmålgruppen, og da vi hadde gjennomført det siste intervjuet, var vi tilfredsstilt med den informasjonen vi hadde fått.

### **3.3.2 Utvalgsstrategi**

Ettersom vi har bestemte målgrupper vi ønsket å undersøke, benyttet vi strategisk utvalgsstrategi for å finne våre informanter. Vi ønsket informanter som kunne gi oss et bredt og helhetlig overblikk over fenomenet, slik at vi på best mulig måte ble egnet til å svare på vår problemstilling (Johannessen m.fl. 2005, 109). Vi benyttet kriteriebasert utvalg for å få tak i informantene. Førstegangslederne måtte være mellom 20–36 år og være i en lederstilling med personalansvar. Representantene fra organisasjonene måtte være HR-Managere, konsulenter måtte ha erfaring med å jobbe med unge førstegangsledere, og forskeren måtte være spesialist på fenomenet.

### **3.3.3 Rekruttering**

Vi benyttet snøballmetoden for å rekruttere informantene, i henhold til kriteriene nevnt ovenfor. Vi startet rekrutteringen med å kartlegge vårt eget nettverk. Vi benyttet oss av kontakter som har god kjennskap til området vi forsket på, og fikk rede på flere i målgruppen som kunne være aktuelle til intervju. Alle informantene ble rekruttert ved direkte kontakt, enten via e-post eller per telefon. Det ble gitt lik informasjon om intervjuet og temaet til alle informantene (Johannessen m.fl. 2005).

## **3.4 Utvikling av intervjuguide**

Vi utviklet egne intervjuguides til de unge førstegangslederne, konsulenterne, HR-Managerne og forskeren. For at det skulle være mulig å avdekke sammenhenger og identifisere mønstre mellom dataene fra disse, hadde vi kjernesporsmål som gikk igjen i de forskjellige intervjuguidene (Johannessen m.fl. 2005). Vi gjennomførte en pretest, før vi endte opp med

de endelige intervjuguidene. Pretesten ble gjennomført med en strukturert intervjuguide. Etter pretesten var gjennomført, spurte vi om tilbakemeldinger på intervjuguiden, samt selve gjennomføringen. Vi oppdaget at vi hadde for mange spørsmål, og at mange av de var formulert forskjellig, men var indirekte like og ga dermed samme svar. Under pretesten opplevde vi at det var utfordrende å være fleksibel i forhold til intervjuguiden, og vanskelig å komme under huden på informantene. Tilbakemeldingene hjalp oss til å omstrukturere intervjuguidene, og vi endte opp med en semistrukturert form, med færre spørsmål som var formulert enklere og kortere. I tillegg trakk vi ut noen gode spørsmål fra Hills (1992) undersøkelse, som var velformulerte og omhandlet kjernen i fenomenet.

Endringene i intervjuguiden førte til at spørsmål og temaer falt seg mer naturlig, og vi kunne lettere konsentrere oss om informantene og løsrive oss fra oppsettet (Kvale og Brinkmann 2009). Det førte også til en mer avslappet stemning mellom informant og intervjuer, bedre dialog og flyt, og vi opplevde at vi lettere kom inn i kjernen på de temaene og spørsmålene vi tok opp. Vi klarte å lytte bedre til informantene, og komme med flere probespørsmål. I enkelte av intervjuene ble ikke alle spørsmålene stilt, da vi fikk svar på disse gjennom andre spørsmål. Noen av informantene gikk også inn på andre temaer og problemstillinger, som ga oss en bredere forståelse og innsikt i deres forhold til fenomenet.

### **3.4.1 Intervjurollen**

Gjennom prosessen har det vært en utfordring å ha en objektiv rolle under intervjuene, da vi hadde forhåndsoppfatninger om fenomenet. Vi har etter beste evne forsøkt å lytte oppmerksomt til informantene, for å være bevisst på å tolke informasjonen på en åpen og nøytral måte (Johannessen m.fl. 2005).

Vi fordelte rollene under intervjuene, ved at en var hovedintervjuer, og de to andre hadde ansvaret for båndopptakeren, komme med flere probespørsmål hvis det var nødvendig, samt sørge for at alle spørsmålene ble stilt. Etterhvert følte vi alle tre at vi behersket intervjueteknikkene bedre, og merket at vi ble mer avslappet og tryggere på hva vi ønsket å få vite, og hvordan vi skulle komme mer i dybden på informantenes erfaring med fenomenet.

### 3.5 Transkribering

Før vi startet å transkribere intervjuene, satt vi opp en prosedyre for hvordan transkriberingen skulle gjennomføres, slik at alle tre hadde en felles forståelse av arbeidet, for å sikre at datamaterialet ble mest mulig likt. Vi valgte å behandle intervjuene som helhetlige bidrag til dataanalysen og uttalelsene ble transkribert ordrett. Pauser, informantenes kroppsspråk og andre indikatorer har ikke blitt tolket og transkribert, og regnes dermed ikke som data (Kvale og Brinkmann 2009, 189). Med utgangspunkt i de transkriberte intervjuene, har vi valgt å trekke frem enkelte utsagn, som benyttes som sitater gjennom analysen (Johannessen m.fl. 2005, 181). Dette for å belyse opplevelser som underbygger informantenes erfaringer, og er med på å skape en større forståelse av informantenes opplevelse av fenomenet. Egne notater under intervjuene anses ikke som data.

### 3.6 Koding

Det finnes flere måter å analysere fenomenologiske studier på. Vi har tatt utgangspunkt i analyse av meningsinnhold (Johannesen, m.fl. 2005, 191). I slike analyser er man konsentrert om meningsinnholdet i datamaterialet. Først satt vi oss inn i de transkriberte intervjuene, for å få et helhetlig perspektiv og fjerne data som ikke var relevant for problemstillingen. Deretter identifiserte vi tekstelementer som gav informasjon knyttet til hovedtemaene i oppgaven. Vi foretok en deduktiv koding, og markerte hele teksten med kodeord. Videre ble det foretatt en kondensering, for å bearbeide materialet ytterligere. Så sorterte vi disse i kategorier, og endte opp med syv stykker. Det er under disse kategoriene vi har valgt å presentere våre funn. Disse ble igjen sammenfattet under to hovedtemaer; førstegangsledelse og organisasjonens støtte.

### 3.7 Konesjonspliktig

Da vi har benyttet utsagn som sitater fra informantene, ble disse sendt til vedkommende for godkjenning, før vi benyttet dem i oppgaven. Vi benytter kun fornavn og betegnelsene førstegangsleder, konsulent, HR-Manager eller forsker, for å skille de enkelte informantene i analysen. Dette bidrar til at man ikke kan identifisere informantene og organisasjonen de tilhører, og vi er dermed ikke konsesjonspliktige (Johannessen m.fl 2005, 96).

## 3.8 Dataenes validitet og reabilitet

Oppgaven er bygget opp av en rekke litterære kilder, men er også påvirket av våre egne meninger og erfaringer, som vi har tilegnet oss gjennom livserfaringer og studiet. Dette kan ha en innvirkning på hvordan dataene samles inn, tolkes og bearbeides. Vi har forsøkt å holde oss så objektive som mulig, og ikke latt våre personlige oppfatninger om fenomenet spille inn.

### 3.8.1 Validitet

Vi mener at oppgaven er valid, da funnene reflekterer formålet med studien, Dale og Haalands tidligere forskningsfunn, og samtidig representerer virkeligheten (Johannessen m.fl. 2005, 228). Våre data representerer informantenes faktiske oppfatning av fenomenet. Syv av informantene unge førstegangsledere, og kjenner direkte på det å være førstegangsleder. Resten av informantene jobber med unge førstegangsledere og tematikken daglig. Dette hever vår validitet, fordi vi både har intervjuet førstegangsledere og de som forsker på og jobber med disse til daglig. Det som kan svekke undersøkelsens validitet er at vi som forskere befinner oss i samme aldersgruppe som de unge førstegangslederne og ser på fenomenet med samme perspektiv. Dette kan ha hatt innvirkning på intervjuenes gjennomføring. I forhold til ytre validitet vil ikke vårt utvalg gjøre det mulig å generalisere resultatene. Vi kan allikevel se likhetstrekk, og vil dels bidra at å finne avvik eller styrke Haaland og Dales forskning på området (Johannessen m.fl. 2005).

### 3.8.2 Reabilitet

I følge Asbjørn Johannessen m.fl. (2005, 228), er krav om reabilitet ofte lite hensiktsmessig i kvalitativ forskning. Dette fordi man ikke benytter strukturerte datainnsamlingsteknikker, og de individuelle samtaler styrer datainnsamlingen. Samtidig er observasjonene ofte verdiladede og kontekstavhengige. I denne oppgaven har vi allikevel forsøkt å styrke påliteligheten ved å gi leseren et direkte innsyn av meningsinnholdet fra informantene, gjennom å trekke frem sitater i analysedelen. Slik vil leseren selv kunne tolke svarene, uten at vi som forskere har innvirkning på dette, annet enn i drøftingen. En annen faktor som gjør oppgaven mer pålitelig, er at intervjuguidene som tidligere ble nevnt, ble bygget opp semistrukturert. Hovedtanken var at informantene skulle få flest mulig åpne spørsmål. Dette for at svarene skulle være et resultat av deres egne tanker, uten for mange føringer fra intervjuerne, og dermed bli mer pålitelige.

## 4.0 Analyse og drøfting

I denne delen av oppgaven presenterer vi de viktigste funnene fra intervjuene, og drøfter disse i forhold til valgt teori.

Vi har delt analysen inn i to hovedtemaer, førstegangsledelse og organisasjonens støtte. Under temaet førstegangsledelse, presenteres de viktigste funnene under kategoriene; førstegangsledelse, lederskifte og identitetsskiftet, rolleforståelse, selvforståelse, plattform og læring. Under temaet organisasjonens støtte presenteres funn som belyser viktigheten av organisasjonens støtte og hvilke støtteroller det er behov for. Dette vises i følgende figur:



Figur 9: Hovedtemaer og kategorier

Vi har valgt å holde teori og empiri opp mot hverandre, og har derfor valgt kategorier som gjenspeiler Haaland og Dales litteratur, for å undersøke om våre funn avviker fra eller styrker deres teori og forskning. Vi kunne ha valgt andre kategorier som for eksempel utfordrende situasjoner, førstegangslederens handlinger og førstegangslederens relasjoner til organisasjonen, og fremdeles fått vist de samme funnene. Ettersom oppgaven primært tar utgangspunkt i Haaland og Dales litteratur, følte vi allikevel at det falt seg mest naturlig å benytte kategorier knyttet til denne.

I analysen skilles funnene fra de unge førstegangslederne, og organisasjonen, konsulentene og forskerne for seg. Dette for å skille informantenes perspektiv på fenomenet. Formålet med analysen og drøftingen, er å få en forståelse av informantenes opplevelse av fenomenet, og få tak i meningsinnholdet gjennom ulike perspektiver. Dette skal bidra til å bekrefte oppgavens teoretiske utgangspunkt, samt se om det ligger noe i antakelsene om at alder og generasjon har innvirkning når man jobber med førstegangsledere. Videre skal funnene bidra til å bekrefte eller avkrefte hypotesene.

De samlede dataene representerer informantenes subjektive meninger i forhold til fenomenet førstegangsledelse. Vi ønsker å basere analysedelen og presentere funnene gjennom utdrag fra utsagnene til informantene. Dette for å gi leseren et direkte innblikk i meningsinnholdet.

## 4.1 Tema 1: Førstegangsledelse

### 4.1.1 Kategori: Førstegangsledelse

*”Det er et tema jeg skulle ønske jeg hadde hatt mer innsikt i, eller jobbet mer aktivt med hele veien. Man føler at man driver og kaver litt, når man blir kastet ut i en lederrolle. Skulle gjerne ønsket jeg var litt mer forberedt for å gå inn i den rollen jeg er i nå, derfor er temaet kjempeviktig.”* Atle, førstegangsleder.

#### De unge førstegangslederne

Samtlige av våre informanter påpekte at førstegangsledelse er et viktig tema å sette seg inn i. De skulle ønske at de hadde hatt mer kunnskap om temaet *før* de ble leder for aller første gang. Ingen av informantene hadde lest noe litteratur på området, eller hørt om forskningen til Haaland og Dale. De syntes dermed det var veldig bra at denne problematikken ble tatt opp. Alle informantene ga uttrykk for at de skulle hatt et bedre utgangspunkt og grunnlag som leder, før de startet. Som for eksempel kunnskap om ulike ledelsesteorier, om arbeidsmiljøloven og konflikthåndtering. *”Når jeg tenker tilbake, så skulle jeg gjerne ønske jeg hadde mer med meg i sekken når jeg skulle inn som ny leder.”* Silje, førstegangsleder. Noen av informantene poengterte at hvis de hadde hatt dette grunnlaget, ville de følt seg tryggere og hatt et bedre utgangspunkt for å lykkes i den nye rollen.

*”Jeg forberedte meg, jeg valgte å ta en prat med alle de som jobber her ved kontoret. Det var veldig verdifullt for meg, for da jeg startet og var i gang, hadde jeg et overblikk over hvem som gjorde hva, hvilken måte de jobbet på og hva som fungerte og ikke fungerte.”* Espen, førstegangsleder. Samtlige av informantene hadde forberedt seg, ved å blant annet ha samtaler med sin fremtidige organisasjon. *”En ting er å forberede seg med kunnskap, men det å ha rette forventninger til seg selv og hvor organisasjonen skal, er utrolig viktig. Jeg brukte masse tid på det.”* Rolf, førstegangsleder. Det som gikk igjen i alle intervjuene, var at selv om informantene hadde forberedt seg til en viss grad, så skulle de ønske de hadde hatt en enda bedre forberedende fase. Her etterlyste de hjelp fra organisasjonens side. *”Jeg synes det er viktig at organisasjoner har satt av tid til en forberedende periode. Det trenger ikke være så*

*omfattende, men litt for å vri tankesettet.*” Atle, førstegangsleder. De mente at hvis deres organisasjoner hadde vært mer delaktig i den forberedende fasen, kunne de ha unngått å gå så mange ganger på trynet. *”Jeg tror det er viktig å jobbe med disse tingene så tidlig som man kan, for å kunne gjøre en god jobb tidligst mulig.”* Silje, førstegangsleder.

*”Som så ung og ny leder, var det vanskelig og tungt. Jeg var også yngre enn noen av mine ansatte, og det likte de tydeligvis ikke.”* Silje, førstegangsleder. Et annet tema som gikk igjen, var usikkerhet knyttet til det å lede mennesker som var betraktelig eldre enn seg selv, med mye mer erfaring. *”Respekten får du ikke automatisk når du er 22 år og skal være leder for folk som har 18 års erfaring. Folk tester deg for å sjekke om du virkelig har fortjent plassen din.”* Ingrid, førstegangsleder.

#### Konsulenter, HR-Managers og forsker

*”Temaet førstegangsledelse er viktig. Alt for mange organisasjoner mangler fokus på dette, og jeg er enig med Dale, Haaland og Hill, som har funnet at mange ledere beskriver tiden som førstegangsleder som den vanskeligste. Det er et enormt trykk. Det er mange som ikke klarer det trykket, og som ikke får den støtten de trenger.”* Lars, konsulent.

Samtlige av konsulentene påpekte at førstegangsledelse er et tema som burde vært høyere prioritert hos organisasjoner. De fortalte om sine arbeidserfaringer med unge førstegangsledere, og hvordan organisasjonene har vært fraværende i prosessen med å forberede, innfase, støtte og følge opp disse. Konsulentene så alle viktigheten med å ha fokus på temaet, og samtlige hadde lest om Haaland og Dales forskning.

Det kom frem gjennom intervjuene at hvis førstegangsledere skal kunne utøve lederskap raskest mulig, må de forberede seg og organisasjonen må hjelpe til. *”All slags forberedelse og oppfølging underveis er hensiktsmessig å få.”* Petter, konsulent. Konsulentene var enige om at man ikke lærer hva ledelse egentlig handler om, før man står i situasjonene og kjenner det på kroppen, men mener at førstegangslederne absolutt kan forberede seg til en viss grad. *”Du kan lære om ledelse, det er helt innlysende, men du kan ikke lære av ledelse før du er i lederrollen.”* Frode, konsulent.



Informantene fortalte om unge førstegangsledere de har jobbet med, som ikke taklet overgangen til å bli leder særlig godt, fordi de ikke fikk den hjelpen og støtten de trengte. Videre fastslo de viktigheten med at organisasjoner og da spesielt HR-avdelingene, får kunnskap om temaet, og hva som må gjøres for at det skal bli en god og lærerik prosess for førstegangslederne. *”Førstegangsledere har ofte ting de ikke får avklart, som for eksempel konflikter med ansatte, som de ikke får hjelp til å løse.”* Lars, konsulent.

### Drøfting

Som Gabarro (1987) påpeker, bekreftet også våre informanter at en av de største utfordringene for førstegangsledere, er å utøve lederskap mens man parallelt lærer om det. Førstegangslederne uttrykte det samme som Haaland og Dale (2005a) påpeker, at på grunn av den begrensede kompetansen, var det vanskelig å fylle rollen og løse utfordringer de stod overfor. Dette tydeliggjør viktigheten av å danne et godt utgangspunkt og grunnlag som førstegangsleder for å bedre kunne utøve lederskap fra begynnelsen av.

Svarene til våre informanter stemmer overens med, og bekrefter den delen av Haaland og Dales litteratur som omhandler hvor viktig det er for førstegangsledere å forberede seg for å få et bedre utgangspunkt for å lykkes i den nye rollen. Selv om førstegangslederne hadde forberedt seg, ble overgangen mer krevende enn antatt. Dette viser at man kun kan forberede seg til en viss grad, og at man ikke kan lære av ledelse, før man faktisk står i situasjonen (Haaland og Dale 2005a; 2006). De unge førstegangslederne kunne hatt en enda bedre forberedende fase, dersom den nye organisasjonen hadde bidratt mer i prosessen. Haaland og Dale (2005a) understreker at organisasjoner spiller en avgjørende rolle i dette arbeidet. Førstegangslederne savnet involvering og støtte fra organisasjonene sine. Dette bekrefter at organisasjoner må delta mer aktivt i den forberedende fasen (Hill 1992). En utfordring i forhold til forberedelser er at førstegangsledere kan bli konstituert på en kort tidsperiode, for eksempel en til to uker, og dette gjør at de ikke alltid får tid til å gjøre forberedelser (Haaland og Dale 2005a).

Det kom frem at informantene fra HR-avdelingene anerkjenner viktigheten av fenomenet, men at organisasjonene deres allikevel ikke hadde systemer for å fange opp førstegangslederne. Dette funnet bekrefter Haaland og Dales (2005a) forskning som viser at organisasjoner ikke har systemer og prosedyrer på plass.

Førstegangslederne uttrykte at det til tider var utfordrende å lede mennesker som var eldre enn dem selv. Dette bekrefter våre antakelser om at det å være ung førstegangsleder har tilleggsutfordringer.

#### **4.1.2 Kategori: Lederskifte og identitetsskiftet**

##### De unge førstegangslederne

*”Selve overgangen gikk greit, men det er mye jobb og mye man må sette seg inn i. Og det blir fabelaktig mye møter, og så oppstår det nye problemstillinger enn det man var opptatt med før. Spesielt i forhold til personal og tilrettelegging. Tidligere var jeg opptatt av hvordan det gikk med meg, plutselig fikk jeg ansvar for at andre skal ha det bra, hvordan de kan utvikle seg, og prøver hele tiden å gi gode tilbakemeldinger. Hverdagen har blitt mer kompleks.”*  
Atle, førstegangsleder.

Alle informantene fortalte at overgangen fra å være individuell bidragsyter til å bli leder, var utfordrende og annerledes enn de hadde forestilt seg. *”Det var mye skremmende. Mye tanker frem og tilbake i hodet. Om jeg i det hele tatt var klar for å bli leder, og om jeg kom til å greie det. Det var spørsmål jeg stilte meg selv mange ganger, og som gjorde meg litt usikker på meg selv også.”* Silje, førstegangsleder. Informantene fortalte at de hadde ikke tenkt over at mye av arbeidshverdagen kom til å gå bort til oppgaver som opptok tiden deres i så stor grad. *”Det som var annerledes var at du må hankses med alt selv. Som leder må du stå på egne bein og fikse alt selv. Det var en stor overgang. Å ikke alltid vite hva man skal gjøre, var uvant og utfordrende.”* Silje, førstegangsleder.

*”De menneskelige dilemmaene og utfordringene, de var jeg uforberedt på. Spesielt dette med konflikthåndtering var vanskelig. Det å ha selvtillit til å gjennomføre prosesser og prosedyrer som oppsigelser eller de vanskelige samtalene, var de utfordringene jeg opplevde som tyngst som uerfaren leder.”* Silje, førstegangsleder. Alle informantene påpekte at de største utfordringene dreide seg om mellommenneskelige ferdigheter: det å håndtere utfordrende medarbeidere, konflikthåndtering, kommunikasjonsutfordringer og de vanskelige samtalene. De understreket samtidig at dette er viktige ferdigheter å ha, som førstegangsleder. *”Empati og sosiale ferdigheter er absolutt helt sentralt. For å ha forståelse for andre mennesker, skjønne hvordan de er, håndtere det og kunne kommunisere til forskjellige typer mennesker, og tilpasse seg de.”* Elisabeth, førstegangsleder. *”Min erfaring tilsier at empati og*

*mellommenneskelige ferdigheter er utrolig viktig, og helt sentralt som førstegangsleder.”*

Rolf, førstegangsleder. Informantene bekrefter derfor at dette er ferdigheter man må prioritere å jobbe med å tilegne seg som leder for aller første gang.

#### Konsulenter, HR-Managers og forsker

*”Det skjer et identitetsskifte. Det er en annen rolle enn å bare være i fagrollen. En del av de som blir ledere har ikke fått en introduksjon i hva det er å være leder og hva det handler om, så man må begynne å lære noe helt fra bunnen av. Du vet ikke hvordan du skal reagere. Når du har vært leder i en god tid får du noe erfaring, og stille og rolig begynner du å få en ide om hvor utfordringene ligger.”* Lars, konsulent.

Informantene fortalte at førstegangsledere ofte ikke har tenkt godt nok igjennom avgjørelsen om å bli leder, noe som fører til at mange gjennomgår en tøff overgang. *”Skiftet fra fagperson til leder er et stort sprang. Du må blant annet ta vanskelige avgjørelser. Det er andre ting som gjelder.”* Kjersti, HR-Manager.

Samtlige av informantene påpekte de samme manglende ferdighetene hos førstegangslederne. *”Det som er vanskelig i lederjobben er oftest det som har med mennesker og deres følelser å gjøre. Konfliktsituasjoner og mellommenneskelige problemstillinger tror jeg er krevende for alle, men det er enda mer krevende for førstegangsledere.”* Kjersti, HR-Manager. *”På det emosjonelle planet oppdager de unge førstegangslederne at de ikke er så flinke. De føler seg overveldet, og vet ikke hva de skal gjøre.”* Petter, konsulent.

Informantene har altså sett at førstegangsledere har størst utfordringer knyttet til det relasjonelle, emosjonelle og kommunikative, og bekrefter utfordringene førstegangslederne selv trekker frem gjennom undersøkelsene. *”Det som først og fremst utfordrer folk er det relasjonelle og mellommenneskelige. Det er alltid det som fremkommer som det vanskeligste.”* Frode, forsker. En annen informant fortalte også at *”Jeg merker når vi spør nye ledere om hva de trenger, da trekker de frem kommunikasjonstrening.”* Kjersti, HR-Manager.

Videre belyste to av informantene hvorfor lederskiftene er så relevante for organisasjoner å forstå og være bevisst på. *”Hele poenget er at hvis organisasjoner skal knekke*

*førstegangslederkoden, så må de knekke lederskiftekodeen.*” Frode, konsulent. De mener at hele prosessen med å bli førstegangsleder påvirkes og har sitt utgangspunkt i lederskiftet, og dette må komme tydelig frem for de som skal jobbe med det. Disse informantene påpekte også at organisasjonen har et overordnet ansvar i lederskifteprosessene. *”Det er arbeidsgiver som har de sterkeste interessene i at lederskifter går smidigst mulig, raskest mulig og i størst mulig grad gir begge parter læring. Derfor bør denne ta et overordnet ansvar for prosessen.”* Frode, konsulent.

### Drøfting

Det første vi så var at de fleste informantene, og spesielt førstegangslederne ikke snakket om erfaringene omkring lederskiftet og det å overta etter en avtroppende leder. Det de fokuserte på, var hvordan det var utfordrende å gå fra å være fagperson til leder. Rollen var annerledes enn forventet, og man møtte mange nye arbeidsoppgaver og utfordringer som man ikke var forberedt på. Det er vanskelig å forstå rekkevidden av denne problematikken før man faktisk står i lederrollen for første gang (Downey 2002; Haaland og Dale 2005a; Hill 2007; Walker 2002). Dette kan man igjen knytte til manglende rolleforståelse, som utdypes under punkt 2.1.3.1 og 4.1.3. I den nye rollen opplevde førstegangslederne at de hadde manglende ferdigheter. Disse dreide seg om relasjonelle og mellommenneskelige utfordringer, kommunikasjon og konflikthåndtering. Dette finner vi støtte hos Haaland og Dale (2005) som skriver at ytterst få av førstegangslederne er forberedt på at det er tøft og vanskelig å lede andre mennesker, og at det vanskeligste ved lederrollen ofte er relasjonsaspektet.

Dette er utfordringer som har vist seg å være særlig gjeldende for Generasjon Y (Raines og Arnsparger 2010; Pekala 2001). Videre ble dette bekreftet av informantene som jobber med førstegangsledere, som hadde gjort de samme observasjonene. Det er altså grunn til å tro at Generasjon Ys førstegangsledere trenger å tilegne seg ferdighetene på disse områdene, for å lettere kunne takle overgangen til leder for aller første gang på en bedre måte.

Funnene våre bekrefter problematikken Haaland og Dale (2005a) belyser i sin litteratur, at organisasjoner ikke har kunnskap om lederskifter, og dermed ikke forståelse for at hvis førstegangsledere skal kunne få den hjelpen de trenger, er det nettopp her det kritiske punktet ligger.

### 4.1.3 Kategori: Rolleforståelse

*”Unge førstegangsledere vet ikke hva de står for som ledere. Dermed blir rolleforståelsen avgjørende til å begynne med.”* Lars, konsulent.

#### De unge førstegangslederne

Informantene våre fastslo at lederrollen var annerledes og vanskeligere enn de hadde forventet. *”Lederrollen var tyngre enn hva jeg hadde trodd. Det var det jeg ikke var forberedt på.”* Silje, førstegangsleder. Informantene fortalte at ledelse måtte oppleves for å kunne forstå hva det faktisk innebar. *”Det er veldig viktig å ha et ydmykt forhold til ledelse, for man kan det ikke ennå, ikke før man har gjort det. Jeg tror jeg tenkte før jeg gikk inn i lederrollen, how hard can it be liksom? Men jeg har blitt overrasket.”* Rolf, førstegangsleder. Informantene bekreftet at forventningene til den første lederrollen var feiljustert, og opplevde at de ikke hadde hatt et tydelig bilde på hva rollen innebar.

Det andre hovedtemaet som gikk igjen hos førstegangslederne, var mangelen på og behovet for tydeligere retningslinjer på hva de hadde ansvar for. Hvis de hadde fått et tydeligere mandat og blitt stilt klare forventninger, trodde de at det kunne ha hjulpet dem mye i den nye lederrollen. *”Jeg ville nok stilt mer krav til ledelsen om å få mer tydelige beskjeder fra dag en. Det kunne hjulpet meg mye i lederrollen min. Vært litt tøffere, krevd oppfølging og svar. For jeg ser nå at det ville ha gjort situasjonene mindre klønete og uklare, og jeg kunne konsentrert meg mer om teamet mitt i stedet for bagateller.”* Silje, førstegangsleder.

Informantene påpekte ved siden av organisasjonen, at det også var deres eget ansvar å spørre hva som var forventet av dem, og at de burde ha turt å stille krav helt fra starten av. I tillegg så de hvor viktig det var å ha et bevisst forhold til og reflektere rundt lederrollen, for å raskere få rolleforståelse.

#### Konsulenter, HR-Managers og forsker

*”Det er ikke alle som helt vet hva lederrollen går ut på når det kommer til stykket. Det er mange arbeidsgivere som ikke bruker nok tid på å fortelle hva slags krav og forventninger de har til den nye lederen i lederrollen. De nye lederne har ofte sett på hva forrige leder har gjort, og da ser man jo kun en bitte liten del av det å være leder, for mye av ledelse forgår jo ”backstage”.”* Anne Hilde, konsulent.

I følge konsulentene, HR-managere og forskeren vi intervjuet, har nesten alle unge førstegangsledere den samme utfordringen, nemlig å definere og forstå rollen sin. De mente at selv om de fleste førstegangslederne tror de har forstått rollen, viser det seg at de ikke har det. *”Førstegangsledere har ikke erfaring med det å være leder, likevel blir de satt til å fylle en rolle som de ennå ikke har kompetanse på. Det er nok noe som kan læres etterhvert, men noe bør også læres i forkant.”* Frode, forsker. Informantene poengterte at man ikke forstår hva ledelse er, før man har fått smakt på det. Derfor kan man ikke få en fullstendig rolleforståelse før man faktisk har blitt leder. Videre poengterte de at unge førstegangsledere må bruke tid i begynnelsen på å snakke om hva lederrollen betyr. Dette for å forstå hva lederskap er, hva lederansvar innebærer og hva det vil si å ta lederansvar, for å kunne mestre førstegangsledelse. *”Vi bruker en del tid på å snakke om lederrollen og hva som ligger i den, under våre kurs. Mye går på bevisstgjøring rundt hva det vil si å være en leder og det å være i lederrollen, og forstå hvilken kraft man faktisk har som leder.”* Anne Hilde, konsulent. Konsulentene mente at en forståelse av lederrollen er det viktigste førstegangsledere må ha på plass, for å i det hele tatt kunne utøve lederskap og lykkes som leder for aller første gang.

Informantene påpekte, som de unge førstegangslederne gjorde, behovet for en forhandlingsprosess om forventningene til hva førstegangslederen skal gjøre og hva organisasjonen skal stille med. *”Jeg tror at organisasjoner ikke alltid er like klare til å vise og beskrive hva rollen egentlig er. Man må ha en kontinuerlig dialog om hva rollen innebærer. Det er når du selv begynner å mene hva rollen skal være, at den kommer på plass. Å tørre å spørre: hva er det dere egentlig forventer av meg?”* Lars, konsulent. *”Tydelige forventninger kan nedfelles skriftlig og gis muntlig, det må være konkret. De nye, unge førstegangslederne må be om det samme, hva forventes av ledere generelt og hva er forventningene til dem.”* Anne Hilde, konsulent.

Flere påpekte at førstegangsledere må forstå at nå er rollen annerledes enn før. De må skjønne at de har fått et annet ansvar og at de må forholde seg til saker på en ny måte. Begge kategoriene med informanter nevnte at det å ha personalansvar var en av de største forskjellene, og at førstegangslederne ikke hadde gjort seg mange tanker rundt dette på forhånd.

### Drøfting

På bakgrunn av svarene ser vi et tydelig fellestrekk; et behov for å avklare hva lederrollen innebærer. Svarene vi fikk stemmer overens med beskrivelsene Hill (1992; 2007) har av sine informanter, der førstegangslederne ikke har realistiske forventninger til hva den nye lederrollen vil bestå av. De forstår ikke helt hva lederrollen innebærer, før de er i den. Derfor kommer omfanget av en lederrolle overraskende på mange. Informantene trekker frem at for å få forståelse for lederrollen må de avklare hvilke forventninger som er knyttet til den. Dette ser vi at både Karp (2010) og Haaland og Dale (2005a) trekker frem i sin litteratur, som viktig å for gjort så fort som mulig. De beskriver at forventninger til mandat, ansvar og rollen må avklares med overordnede, interessentene og med førstegangslederen selv. Dette tydeliggjøres gjennom informantenes svar, hvor vi ser at det er et delt ansvar mellom organisasjonen og førstegangslederen. Haaland og Dale (2005a) hevder at en av de viktigste forutsetningene for å kunne lede er å utvikle rolleforståelse. Dette bekreftet informantene ved å si at forståelsen for lederrollen var det viktigste å tilegne seg for å kunne utøve lederskap.

Informantene påpeker at det er viktig å sette av tid til å reflektere rundt lederrollen, for å få rolleforståelse. Det vi merket gjennom intervjuene var at førstegangslederne hadde mindre utgangspunkt å reflektere ut i fra. Som ung har man mindre erfaringsbase, og dermed hatt mindre tid til å tilegne seg forståelse eller forhåndskunnskap om hvordan det kan være å være leder. Man har hatt færre ledere, samt mindre tid i organisasjons livet. Derfor kan dette være en tilleggsutfordring for unge førstegangsledere, fordi de ikke kan dra like mye læring ut av tidligere ledere, slik som eldre førstegangsledere kan. Dette kan igjen ha innvirkning på dannelsen av rolleforståelsen.

#### **4.1.4 Kategori: Selvforståelse**

*”Selvbevissthet er alfa og omega for å utvikle og legge grunnlag for et godt lederskap hos unge ledere. Det er fundamentalt. Og jo tidligere du er flink til å være bevisst på deg selv, jo bedre vil du kunne lede tror jeg. Jeg prøver å jobbe med det hele tiden, det å få tilbakemeldinger og forsøke å forstå hvordan andre oppfatter meg”.* Silje, førstegangsleder.

### De unge førstegangslederne

Gjennom intervjuene kom det frem at å jobbe med seg selv og bli mer selvbevisst var nøkkelen for å lykkes i den nye lederrollen. *” Finn ut hvordan du som leder vil være, ikke gå*



*inn uforberedt.*” Silje, førstegangsleder. Samtlige snakket om at den nye rollen krevde en ny bevissthet. *”Egen oppførsel er jeg blitt utrolig bevisst på, på hvordan egen oppførsel speiler seg. Man kan ikke ha en dårlig dag på jobben, har du det så blir alle påvirket av det.”* Rolf, førstegangsleder. *”Som leder vet man etter hvert at man må være bevisst hele tiden. Man kan ikke ta noe for gitt, man må tenke på alt.”* Elisabeth, førstegangsleder.

Informantene understrekte at tilbakemeldinger var helt essensielt i arbeidet for å få en bedre selvforståelse. *”Jeg får tilbakemeldinger hver dag, i hytt og gevær, og jeg ser på det som en gave. Det er slik jeg lærer.”* Rolf, førstegangsleder. *”Vi gir hverandre tilbakemeldinger her, og det er verdifullt.”* Espen, førstegangsleder. Noen av informantene etterlyste en bedre tilbakemeldingskultur for at de kunne utvikle seg videre. *”Jeg synes egentlig ikke at jeg får nok tilbakemeldinger. Jeg får som regel høre at det er ”fint”. Og det plager meg for det er vanskelig å ta tak i ting da, jeg vet på en måte ikke hva neste forbedringspotensial er. Det gjør jo det at vi og jeg ikke utvikler oss raskere og kan ta tak i ting.”* Silje, førstegangsleder.

Videre var informantene enige om at refleksjon var et hjelpemiddel for å få en større selvforståelse. *”Det å reflektere er veldig viktig. Det gjør jeg hele tiden egentlig. Jeg går igjennom samtaler, møter, tilbakemeldinger igjen og igjen oppe i hodet. Man må reflektere over situasjoner, seg selv og andre hele tiden. For man lærer av nettopp det, og man får ny forståelse for ting og seg selv.”* Silje, førstegangsleder.

#### Konsulenter, HR-Managers og forsker

Å være bevisst på hvordan du ser deg selv og hvordan andre oppfatter deg, er viktig når du jobber med din personlige utvikling. Informantene understrekte hvor viktig selvforståelse var, for å utvikle sitt lederskap. *”Jeg er veldig opptatt av det man kaller for selvinnsikt, det å kjenne seg selv. Som leder, agerer jeg slik jeg tror jeg agerer? Blir jeg oppfattet slik jeg vil og tror? Det kan ofte være et stort gap. Gjennom dette blir man kjent med seg selv, eget reaksjonsmønster og behov. Det er førstegangslederens eget ansvar å finne ut hvordan andre oppfatter deg, og deretter eget ansvar å justere seg.”* Irma, HR-Manager.

Informantene var enige om at det viktigste verktøyet for en leder var en selv, og at å jobbe med selvbevissthet er noe man kan gjøre uavhengig av organisasjonen. *”Det eneste som er*



*uavhengig er personen i rollen. Man kan snakke noe om hvilke systemer man burde ha hatt, men det man faktisk kan gjøre er å jobbe med seg selv som instrument.” Frode, forsker.*

Videre snakket informantene om viktigheten av å være trygg, og at det er noe man blir gjennom å jobbe med egen selvforståelse. *”Unge førstegangsledere har ofte ikke trygghet i seg selv, og blir satt til å gjøre en jobb man er uerfaren på. Har man trygghet stiller man i en helt annen klasse. Da har man sikkerhet på egen usikkerhet, man vet hvordan man vil agere, og være mentalt forberedt.”* Frode, forsker. Jo tidligere man begynner å jobbe med sin selvforståelse, jo bedre utgangspunkt får man for å utøve godt lederskap. *”Selvforståelse er en evigvarende prosess, og jeg tenker hvis du kan starte med det som førstegangsleder så vil du bli bedre og bedre, det er hele poenget.”* Frode, konsulent.

Denne gruppen med informanter tok også opp viktigheten av tilbakemeldinger for å kunne skaffe seg selvforståelse og utvikle seg som førstegangsleder. De påpekte at førstegangsledere ikke bare må etterlyse det, men også sørge for å få det. *”Det er veldig forskjellig hvordan organisasjoner gir tilbakemelding. Mange førstegangsledere etterlyser nettopp dette i organisasjonene sine. For å få skikkelig trøkk på denne delen, må organisasjonene ta dette på alvor.”* Anne Hilde, konsulent.

### Drøfting

Moxnes (2007) hevder at selvforståelse handler om å være klar over hvordan man opptrer, og hvordan man påvirker andre mennesker. Dette bekreftes av informantene, som beskriver selvforståelse på samme måte. Videre sier Moxnes (2007) at det kan være veldig stor forskjell på hvordan andre ser deg, og hvordan man oppfatter seg selv. Dette tydeliggjøres gjennom informantenes svar hvor de trekker frem at det ofte kan være et stort gap mellom dette.

Informantene har selv erfart at selvvinnsikt er enormt viktig for å utvikle seg som førstegangsleder. Dette underbygges videre av Haaland og Dale (2005a) som hevder at det ikke er nok for førstegangslederne å forstå seg selv, men at man må forstå seg selv i møtet med andre. Dette kan også knyttes til emosjonell intelligens, der blant annet selvvinnsikt og -bevissthet anses som nøkkelfaktorer for å lykkes som leder (Goleman 1998). Dette støttes igjen av Haaland og Dale (2005a) sin forskning, som påpeker at det å tilegne seg selvforståelse er den mest grunnleggende forutsetningen for å kunne utvikle seg og lykkes som leder.

For Generasjon Y står selvutvikling og vekst i fokus (Martin og Tulgan 2001; Armour 2005; Senneset 2008), og vi opplevde gjennom intervjuene at de unge førstegangslederne var opptatt av å være selvbevisste for å kunne utvikle seg. Informantene bekreftet at de unge førstegangslederne er avhengige av at menneskene rundt faktisk gir tilbakemeldinger og bekreftelse, slik at de kan øke selvforståelsen. Generasjonen kjennetegnes ved at de spør mye, og at de har behov for og forventer kontinuerlige tilbakemeldinger (Yeaton 2008; Armour 2005). Dette finner vi støtte for gjennom intervjuene våre, der samtlige av informantene sier at førstegangsledere må sørge for å få tilbakemeldinger for å øke selvforståelsen. Begge gruppene med informanter påpekte og etterlyste en bedre kultur for tilbakemeldinger fra både førstegangslederne og organisasjonenes side.

#### **4.1.5 Kategori: Plattform**

##### *De unge førstegangslederne*

”Jeg tror det er veldig viktig å ha en lederplattform, hvor man er bevisst på hva man er god på, hva ens sterke sider er og samtidig jobbe med å gjøre de svake sidene mindre.” Ulrikke, førstegangsleder.

Samtlige av informantene nevnte hvor viktig det er for en ung førstegangsleder å tenke igjennom hvordan man er som person, og hvilke sterke og svake sider man har. Dette for å være bevisst hva man tar med seg inn i sitt lederskap og hvem man er som leder.

Informantene mener at å ha en plattform bidrar til økt trygghet som leder. *”Jeg tror at man som ung førstegangsleder først må bygge opp en trygghet rundt seg selv, sånn at man ikke går inn i rollen og er usikker på hvor en selv står. Ved å gjøre dette vil du tydeligere kunne kommunisere dine verdier og slippe å falle i bakken når du får litt motbør. For det vil du alltid få.”* Ingrid, førstegangsleder.

Informantene har poengtert hvor viktig tilbakemeldinger er for å kunne danne sin lederplattform, og for deres personlige utvikling. *”Å få tilbakemeldinger og uttalelser på hvordan jeg er, er viktig for å utvikle meg. Jeg trenger at noen som gir tilbakemeldinger på hva som dårlig eller bra, og hva jeg konkret kan gjøre for å bli bedre. En slik tilbakemelding viser ikke bare hva, men også hvordan. For meg fungerer dette veldig bra.”* Ulrikke, førstegangsleder.

### Konsulenter, HR-Managers og forsker

*”Jeg tror det er nyttig å gi førstegangsledere en plattform å stå på i forhold til det å være leder. Og da er det både det praktiske og det mellommenneskelige som gjelder”. Kjersti, HR-Manager. Videre trekker informantene frem de grunnleggende elementene i arbeidet med plattformen. ”Unge førstegangsledere må arbeide med spørsmål som: Hva vil jeg? Hva er det jeg egentlig skal gjøre? Hva er mine ytre og indre drivkrefter? Hva er det relasjonelle for noe, og hvordan kan jeg jobbe med å mestre det relasjonelle? Det stopper nesten alltid opp ved det relasjonelle.” Lars, konsulent.*

Gjennom intervjuene fremstod arbeidet med plattformen som utrolig viktig for å utvikle et sterkt lederskap. Å arbeide med plattformen er en sentral del i kursene til konsulentene. *”I kursene våre starter vi med førstegangslederne som individ, altså det personlige i lederrollen. Vi arbeider med å bevisstgjøre forventninger til lederrollen, vi snakker om personlige forutsetninger for å drive ledelse, for folk har forskjellige styrker i dette og har noen svakheter som må utvikles, eller kompenseres. Så jobber vi med tidsstyring, for å ikke la jobben bli altoppslukende. Verdibasert ledelse er et annet viktig tema, der ledere utfordres på sitt eget og bedriftens sett av verdier, og hvordan disse verdiene styrer våre valg.” Anne Hilde, konsulent. ”Vi jobber med lederplattformen, går dypere inn i den og inn på elementene; personlighet, livsløpet, verdiene, ambisjoner, visjoner, selvoppfatning og selvinnsikt, lederteori og filosofi.” Lars, konsulent.*

Informantene hevdet at unge førstegangsledere må finne ut hva deres ledelsesteori er når de skal arbeide med å utvikle en lederplattform. *”Først må du begynne å jobbe med hva din lederteori er. Det er dine tanker om hva som er god og dårlig ledelse, som bygger på gode og dårlige ledere du har hatt, ting du har lest og hørt. Så må du fylle videre på dette.” Frode, konsulent.*

Informantene erfarer i sitt arbeid med førstegangsledere, at de i løpet av den første tiden som leder behøver å bli trygge, for å kunne takle rollen bedre. *”Unge førstegangsledere er helt klare på at de trenger trygghet. De må finne troen på seg selv og stole på egne vurderinger, noe som kan være vanskelig i den første fasen. De trenger trygghet på at beslutningen de foretar er gode. Mange har behov for en å sparre med når de står overfor vanskelige situasjoner.” Anne Hilde, konsulent. Videre trakk informantene frem utfordringen knyttet til å bli leder når man er i en tidlig livsfase. ”Problemet er at unge ledere ikke vet hva de står for*

*som leder enda.*” Lars, konsulent. De fortalte også at man ikke kan danne en lederplattform før man faktisk har blitt leder, men å gjøre forberedende arbeid og bli bevisst på hva man tar med seg inn i lederskapet, er viktig.

### Drøfting

I følge Dale og Haaland (2006), har alle ledere et behov for å lære om seg selv og utvikle en plattform for sitt lederskap. For førstegangsledere er dette helt sentralt. Informantene trakk frem viktigheten av å bli bevisst og jobbe med sine sterke og svake sider, for å vite hva man er god på og hvor man må kompensere når man skal inn i lederrollen. Dette støttes blant annet av Watkins (2005) som mener at man må avdekke sine svake sider for å forberede seg best mulig på lederrollen. Førstegangsledere har aldri vært ledere før, og må begynne arbeidet med å danne plattformen, slik at de har et fundament å utøve lederskap ut ifra. Dette vil også bidra til at de opplever mer trygghet i lederrollen, og kan bidra til økt rolleforståelse og selvforståelse, som igjen kan føre til at identitetsskiftet går lettere. Dette bekreftet samtlige av informantene i undersøkelsen, som trekker frem at det er viktig å bygge en trygghet rundt seg selv for å vite hva de står for som leder. På denne måten tydeliggjøres viktigheten av at førstegangsledere begynner å arbeide med å forstå, forberede og danne sin egen lederplattform så raskt som mulig.

Elementene i plattformen som Haaland og Dale (2005a, 77-78) presenterer, ble også bekreftet av informantene som essensielle å jobbe med. Dette for å finne frem til hva som er grunnlaget for førstegangsledernes personlige lederskap.

Videre trakk informantene frem utfordringen knyttet til å bli leder for første gang, når man befinner seg i en tidlig livsfase. I løpet av livsstadiet *ung voksen* vil ens verdier endres og man tar nøkkelvalg i forhold til yrke og samliv. Man er allikevel ikke så bevisst eller i kontakt med hva man virkelig står for, sin moral og integritet, som man i følge Erikson (1950) blir i senere livsstadier. Derfor kan det være en tilleggsutfordring for en ung førstegangsleder å jobbe med de store spørsmålene som ”Hvem er jeg? Hva er det jeg egentlig står for? Hva er mine moralske prinsipper?” Her ser man likhetstrekk til det Karp (2011) trekker frem som viktige spørsmål å jobbe med i forhold til ens utvikling som leder. Disse kan brukes i prosessen med å danne førstegangsledernes lederplattform.

#### 4.1.6 Kategori: Læring

##### De unge førstegangslederne

*”Det å ha selvtillit til å gjennomføre prosesser og prosedyrer rundt de vanskelige samtalene og problemmedarbeidere, det er de utfordringene som jeg ser som tyngst som ung, uerfaren leder. Man får heldigvis mer vett og tyngde på baken, jo mer man jobber som leder, jo mer erfaring får man.”* Silje, førstegangsleder.

Gjennom intervjuene kunne man se at de unge førstegangslederne bekreftet at de generelt hadde liten erfaring med flere av lederoppgavene. Både med organisasjoner og ledelse, men ikke minst med å håndtere konflikter og utfordrende medarbeidere med ulike personligheter.

*”Jeg opplever at man kun lærer ledelse gjennom praksis. Teori er bra input, men helt til man står der midt i grøten, tror jeg man ikke kan ha en forventning om hva det innebærer. Mange går ut i arbeidslivet uten å forstå hva ledelse faktisk er. Det man trenger er praktisk erfaring, men også noe teoretisk.”* Rolf, førstegangsleder. Gjennom analysen ser man flere av førstegangslederne bekrefte at erfaringslæring gir den viktigste læringen. Samtidig påpeker de et ønske om teoretisk påfyll om ledelse. *”Jeg tenker både teori, praksis og simulerte øvelser. Et kurs i faget ledelse. Det vil være nyttig å ha ledelsesteori friskt i minne, for å kunne jobbe mer målrettet.”* Atle, førstegangsleder. Videre kommer det tydelig frem at flere av førstegangslederne etterspør aksjonsbaserte læringsformer. *”Simulerte øvelser kan hjelpe læringen. Da får man en mulighet til å kjenne på utfordringer, konflikter og så videre i trygge rammer. Så slikt tror jeg vil være nyttig for nye, unge ledere.”* Silje, førstegangsleder.

##### Konsulenter, HR-Managers og forsker

*”Vi har en hel rekke førstegangsledere og de har en del spesielle utfordringer. Det å være ung som leder gir også utfordringer, og det å være en ung førstegangsleder blir noe spesielt. Som ung har man ofte begrenset erfaring i arbeidslivet, med organisasjoner, med ledelse og ulike måter å lede på.”* Petter, konsulent.

Flere av informantene i denne kategorien påpeker at man som ung førstegangsleder har lite organisasjonserfaring og erfaring med ledelse. *”Som ung ser man heller ikke mønstrene så klart. Det er det som er deilig med å bli eldre, man ser mønstrene og kjenner igjen tin. Man har mer erfaring og opplevd situasjoner før. Det er ikke så vanskelig å sette seg inn i de, fordi*

*det likner annet som du har gjort tidligere. Og det krever jo litt mindre energi også, enn når du skal lære alt for første gang.*” Kjersti, HR-Manager. Unge førstegangsledere har altså mindre erfaringsbase. Videre påpeker flere av informantene at å lære fra de med erfaring, er svært nyttig for førstegangsledere med liten erfaringsbase. *”Det å koble seg opp til andre ledere på samme nivå og andre som har mer erfaring, tror jeg vil være veldig positivt.”* Anne Hilde, konsulent.

Gjennom undersøkelsene ser vi også at samtlige av informantene påpeker viktigheten av erfaringsbasert læring. Disse benytter ofte aksjonsbaserte læringsmetoder som case, rollespill og simulerte øvelser, *on-the-job training* og 360- grader vurderinger når de jobber med ledere. De sier videre at det er viktig at unge førstegangsledere jobber med og tar utgangspunkt i sine reelle utfordringer, og sørger for at man knytter læring, prosesser og metoder til førstegangsledernes faktiske hverdag. Slik kan man for eksempel trene på den vanskelige samtalen, kommunikasjonsdilemmaer og konflikthåndtering. Hvis man har en del kunnskap på forhånd om hvordan man kan håndtere ulike situasjoner, vil det være lettere å for eksempel gå inn i en konflikt og løse denne. *”På kurset får de en innføring i relevante temaer og mulighet til å reflektere over egen praksis, samt øve på case og utfordringer. Dermed er de gjerne bedre rustet til å gå inn i saker på en profesjonell måte og unngår muligens noen fallgruver i det virkelige liv. Førstegangslederne synes dette er nyttig, spesielt i forhold til de vanskelige samtalene.”* Anne Hilde, konsulent.

### Drøfting

Det vi først og fremst ser, er at konsulentene og HR-Managerne bekrefter den sentrale utfordringen for unge førstegangsledere; de har generelt liten erfaring og dermed liten erfaringsbase. I følge Watkins (2005) vil man også være sårbar for å gjøre feil, uten grundig kunnskap om hvordan organisasjoner fungerer. Unge førstegangsledere har mindre organisasjonserfaring og erfaring med ledelse generelt, og må i større grad jobbe med å tilegne seg dette. Eldre førstegangsledere derimot, har større erfaringsbase og kan knytte ny læring til tidligere erfaringer.

Man kan se fellestrekk ved at både de unge førstegangslederne, organisasjonene og konsulentene påpeker viktigheten av å lære gjennom praktisk erfaring, og bruk av aksjonsbaserte læringsmetoder. Slike læringsmetoder kan bidra til å forberede og gi

førstegangslederne forhåndskunnskap om sentrale utfordringer de vil kunne møte.

Førstegangslederne trekker frem at gjennom aksjonsbasert læring vil de kunne danne seg noe erfaring og læring innenfor trygge rammer, som vil bidra til at de øker sin erfaringsbase. Vi ser dette som forebyggende og forberedende arbeid, og understreker Dale og Haalands viktige poeng med at mye kan forberedes når man er førstegangsleder, og all læring behøver ikke å skje retrospektivt. Hill (2003) bekrefter også hvor relevant *on-the-job training* vil være for førstegangsledere, og det kan trekkes paralleller til at Generasjon Y vil ha mye og hente gjennom dette.

Som nevnt i punkt 1.6 påpeker Dale og Haaland (2006) at det å skille på å være ung førstegangsleder ikke er en variabel. De hevder at førstegangsledere uavhengig av alder, står ovenfor like utfordringer. Vi som forskere trodde allikevel at det kunne være noen forskjeller, og gjennom informantenes svar fikk vi bekreftet våre antakelser. Det er forskjell mellom det å være ung og eldre førstegangsleder, og skillet dreier seg hovedsakelig om størrelsen på erfaringsbasen.

Det kom frem fra informantene at unge førstegangsledere har økte behov og tilleggsutfordringer knyttet til læringsmetoder og prosess. Dette gir utfordringer knyttet til økt behov for praktiske læringsformer og støtte, erfaringslæring og overføring. Her kan støtteroller som mentor, veileder og rollemodell være av sentral betydning, og viser hvor signifikant sosial-kognitiv og observasjonslæring vil kunne være for unge førstegangsledere (Bandura 1997; Kanter 1992). Eisner (2005) bekrefter også at yngre ledere har stort behov for å lære av erfarne mennesker, og erfaringsoverføring blir derfor helt sentralt. Dette funnet kan bli utslagsgivende for bevisstheten rundt og forståelsen av unge førstegangsledere. I tillegg påvirker det hvordan organisasjoner støtter og jobber med disse. Dette kan igjen få innvirkning på de unge førstegangsledernes utvikling, rolleforståelse og -beherskelse, hvordan lederskiftet og videre oppfølging tilrettelegges. Med andre ord, det er viktig å belyse at unge førstegangsledere har sterkere behov for praktisk erfaringslæring, dette bekrefter også David Kolb (2001). Slik får de begynt å danne egne erfaringer og økt sin erfaringsbase.



## 4.2 Tema 2: Organisasjonens støtte

### 4.2.1 Kategori: Støtteroller

*”Det er farlig å generalisere, men jeg tror at unge i dag er vant til å ha veldig mye støtte. Universum har gjennomført undersøkelser om de som er på vei inn i arbeidsmarkedet nå, Generasjon Y. Helt fra de er små barn og gjennom hele livet, får de utrolig mye støtte fra foreldre og de rundt seg. De er veldig vant til at man har denne støtten hele tiden, og man ser at unge som kommer inn i bedrifter i dag ikke er vant til å ta vare på seg selv. De tror at de er veldig selvstendige og skal klare alt, men egentlig så trenger de forferdelig mye mer støtte, enn generasjonene før. De har behov for mentorer, buddyer og struktur. Man må lage den strukturen som unge mennesker i dag faktisk trenger for å prestere.”* Kjersti, HR-Manager.

#### De unge førstegangslederne

Det første fellestrekket vi kan se, er at ingen av de spurte førstegangslederne befinner seg i organisasjoner med støtteroller satt i system. Det finnes verken prosedyrer, systemer eller rammer som sikrer at førstegangsledere får den støtten de har behov for. *”I min organisasjon kastes man bare ut i det. Enten så klarer man seg, eller ikke.”* Silje, førstegangsleder. Majoriteten av informantene etterspør eller anbefaler bedrifter å gi støttes til førstegangsledere når de kommer inn i organisasjonene.

Det vi allikevel oppdaget, var at samtlige av førstegangslederne, med unntak av en, søker støtte og veiledning fra sin nærmeste overordnet. De fleste anser sin nærmeste leder som både coach, mentor og viktig sparringspartner. Informanten som ikke opplever noen form for støtte eller veiledning i egen organisasjon, har selv gått ut og funnet sparringspartnere i eget nettverk. Flere av førstegangslederne har også sparringspartnere på det private plan. Dette er gjerne venner i liknende situasjoner, foreldre med lang arbeidserfaring, eller tidligere sjef. Flere av informantene ønsket også et eksternt perspektiv, for å få en utenforstående og objektiv sparring på situasjonene de står i. *”Jeg har veldig stor nytte av de som har erfaring i organisasjonen. Det jeg savner er å ha et eksternt perspektiv. For det er ofte sånn at man sitter fast i sine egne mønster og ser ikke de løsningene som finnes.”* Elisabeth, førstegangsleder. I tillegg trakk en av informantene frem at han trodde at dagens unge generelt har møtt lite motstand. *”Jeg tror ikke mange unge mennesker i Norge idag har hatt det virkelig tøft. Jeg tror mange lærer mye av denne motstanden.”* Rolf, førstegangsleder.



Gjennom funnene bekreftet førstegangslederne at støtte er viktig, både for å håndtere den første lederrollen bedre, og lære av andre med mer erfaring. *"Det er de overordnede lederne som har ansvaret for å gi støtte når utfordringene kommer. De har vært i din posisjon før, og kan relatere seg til utfordringene."* Rolf, førstegangsleder. I tillegg er støtterollene relevante for å få sparring på rolleatferden, få bekreftelse og for utviklingen som ung leder. Der i blant fortalte en av informantene at *"Hvis jeg hadde blitt førstegangsleder nå, ville jeg ønsket meg en sparringspartner. En man kan spille litt ball med og få noen gode råd av. Jeg har etterhvert fått den muligheten, og for meg er det veldig verdifullt. Hvis jeg hadde hatt det helt i starten, hadde ting kanskje vært enda enklere."* Espen, førstegangsleder. En annen informant forklarte hvor viktig hennes sparringspartner og mentor, hennes nærmeste overordnede var: *"Jeg fikk mye hjelp fra min sjef. Jeg hadde masse spørsmål og ringte henne daglig. Både før jeg gikk inn som ny sjef, og i ganske lang tid etter at jeg hadde begynt også. Både for å få bekreftelse på min arbeidsmåte, men ikke minst for å lære og ha en å sparre med."* Silje, førstegangsleder.

#### Konsulenter, HR-Managers og forsker

*"Organisasjoner må være bevisst hvordan de tar i mot en førstegangsleder, og ikke minst hvordan de skal støtte denne personen."* Anne Hilde, konsulent. Da informantene ble stilt spørsmål rundt hvilke støttefunksjoner som burde være tilstede for unge førstegangsledere, nevnte de roller som samtalepartnere, coacher, faddere, nærmeste leder, ledernetverk, mentor, samt HR-avdelingen. *"Det kan være en fordel å søke råd hos noen som har jobbet med dette før. Så jeg tenker at for førstegangsledere er det veldig bra å ha en mentor, for å ha noen å diskutere med."* Kjersti, HR-Manager. Videre trakk informantene frem, at å ha noen å sparre med for å få bekreftelse på det de gjør, er viktige for de unge førstegangsledernes utvikling. *"Man må ha en støttespiller. En som virkelig har tyngde og erfaring, og stiller regelmessig opp til dialog - det tror jeg vil gjøre en forskjell."* Lars, konsulent.

*"Nærmeste overordnede har et viktig ansvar for å hjelpe den nye førstegangslederen og støtte vedkommende, for det kan være fryktelig vanskelig å være ny. Å bli førstegangsleder er en veldig stor overgang som er undervurdert, og det må forberedes og følges godt opp. Det er ikke førstegangslederen som skal stå med det ansvaret alene, men også vedkommendes leder som må bane vei, forberede det løpet, og må følge opp i etterkant."* Irma, HR-Manager. Samtlige av informantene bekrefter at førstegangsledere må oppleve støtte i sin organisasjon,

enten av nærmeste overordnet eller andre nyttige sparringspartnere. Støttefunksjoner blir derfor viktig i prosessen og overgangen med å bli leder for aller første gang. Samtidig påpekte en av informantene at man ikke får tatt lederskap, før man møter motstand. *"Det er nok mange som er ledere i mange år uten å bli ledere, fordi de ikke har hatt noen konflikter og møtt ordentlig motstand, fra både over- og underordnede. Man fortsetter å ha en faglig identitet, men likevel være leder. Først når du møter motstand, tar du lederskap."* Frode, forsker.

### Drøfting

Gjennom intervjuene har det kommet frem at unge førstegangsledere har stort behov for støtte, veiledning, tilbakemeldinger og oppfølging. Dette for å bidra til økt rolleforståelse, selvinnsikt og kunne korrigere atferd. På bakgrunn av informantenes svar, har ingen av organisasjonene førstegangslederne befinner seg i systemer eller offisielle ordninger med mentorer eller coacher. Nærmeste overordnet blir trukket frem som en av de viktigste støtterollene (Hill 2007). Samtlige av de unge førstegangslederne benytter seg uansett av noen å sparre med, enten om det er privat eller i jobbsammenheng, og de bekrefter hvor viktig dette er for en uerfaren leder. Dette kan knyttes til Generasjon Ys økte behov for støtte, bekreftelse og oppfølging (Yeaton 2008; Eisner 2005; Kehrli og Sopp 2006).

Det vi samtidig ser, er at samtlige av konsulentene og HR-Managerne anerkjenner viktigheten av at førstegangsledere får støtte og sparring. Allikevel har ikke HR-Managernes organisasjoner selv implementert dette. Dale og Haalands forskning har påvist (2004; 2005a; 2005b) lite fokus på strukturer eller prosedyrer for støtte, oppfølging og innfasing av førstegangsledere. På tross av deres funn, er det allikevel mulig at dette har endret seg noe de siste årene. Det kan se ut til at tematikken stadig får større fokus, og man ser fremvekst av dette gjennom blant annet trainee-programmer, internships og talent management.

Funnene viser også hvordan støtterollene er viktige bidragsytere i lærings- og utviklingsprosessene. Ved å stille gode spørsmål, gi tilbakemeldinger, og sparre på førstegangsledernes avgjørelser, kan mentorer og coacher bidra til å belyse ting førstegangslederne selv ikke ser, samt korrigere deres atferd. Slik som Eisner (2005) også bekrefter, ser vi at unge førstegangsledere kan lære mye gjennom observasjon av de erfarne; altså sine mentorer, rollemodeller i organisasjonen og gjennom erfaringsoverføring.

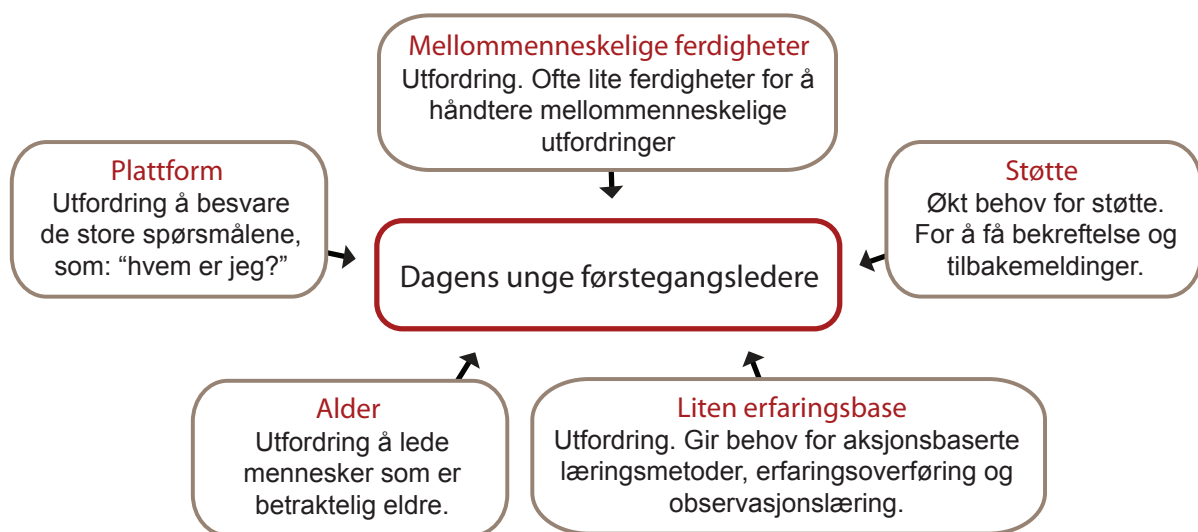
Undersøkelsen viser derfor at organisasjoner *må* ha fokus på støtteroller for sine førstegangsledere. Nærmeste overordnede peker seg ut til å være en viktig mentor, coach og sparringspartner for førstegangslederne (Hill 2007, 1992; Haaland og Dale 2005, Watkins 2005; Ciampa og Watkins 1999), og trekkes derfor frem som den viktigste støtterollen. Kehrli og Sopp (2006) bekrefter også at Generasjon Y er avhengig av ledere som er gode veiledere. Disse kan bidra til at den unge førstegangslederen får den opplæring, oppfølging og støtte som han trenger, for å raskere kunne få grep om lederrollen. Generasjon Ys førstegangsledere har økt behov for og ønske om mentorer (Eisner 2005; Kehrli og Sopp 2006), og vi opplever at våre funn i et samspill med ovennevnt teori, bidrar til å bekrefte at dagens unge førstegangsledere tilleggsbehov knyttet til økt støtte. Vi ser at disse etterspør mer støtte, men i hvilken grad burde de egentlig få dette? Med fare for å generalisere, så har dagens unge opplevd lite motstand, og er vant til å bli sett og få kontinuerlige tilbakemeldinger. Dette kan føre til at de egentlig trenger i en lederrolle, er å bli trent til å klare seg selv. Det vil si å ikke få støtte og tilbakemeldinger stadig vekk, ikke bli sett hele tiden, men selv lære seg å håndtere motstand. Ved å gi for mye støtte skåner man unge førstegangslederne fra å selv lære, erfare og ta lederskap. Som en av informantene understrekte, førstegangsledere får ikke tatt lederskap før de møter motstand.

## 5.0 Oppgavens resultat

I denne delen vil vi presentere oppgavens resultat. Vi trekker først frem undersøkelsens viktigste funn. Deretter gis endelig konklusjon på problemstillingen, og hypotesene bekreftes eller avkreftes. Vi presenterer så kritikk til vår oppgave og forskning, og avslutningsvis gis anbefalinger og forslag til videre forskning.

### 5.1 Funn

Det viktigste funnet er knyttet til alder og generasjon. Dagens unge førstegangsledere møter de samme utfordringene som førstegangsledere generelt, men de kan ha tilleggsbehov og –utfordringer i prosessen med å bli leder for aller første gang. Det er viktig å være klar over disse faktorene, for å kunne jobbe mer konstruktivt med dagens unge førstegangsledere, og forstå hva ulike segmenter av førstegangsledere har behov for. Dette vil igjen føre til at dagens unge førstegangsledere får et bedre utgangspunkt for å kunne mestre rollen for første gang. Tilleggsbehovene og –utfordringene er illustrert i følgende figur:



Figur 10: Tilleggsbehov og -utfordringer

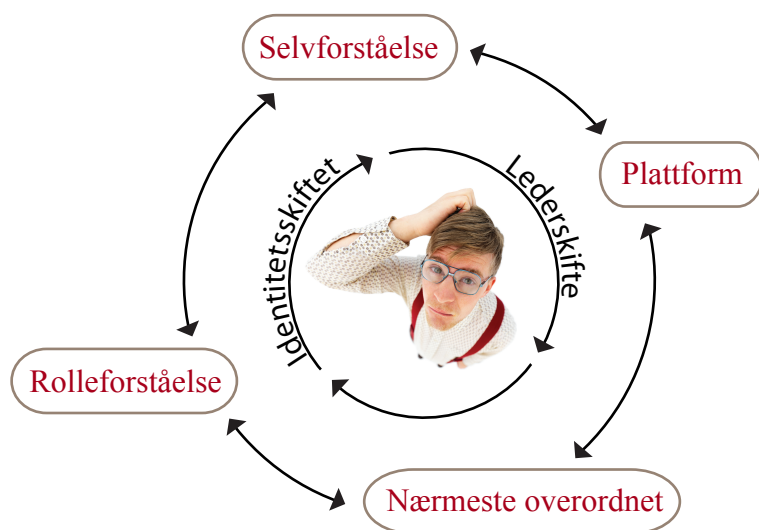
Funnene har også bidratt til å bekrefte teori i oppgaven. De unge førstegangslederne opplevde det som vanskelig å fylle rollen og løse nye utfordringene de ble stilt ovenfor, på grunn av manglende kompetanse. Videre påpekte de at forberedelser er viktig for å kunne lykkes med den første lederrollen. Ved å få mer hjelp og støtte fra organisasjonene, kunne de ha brukt kortere tid på dette. Ingen av informantenes organisasjoner hadde systemer og prosedyrer for å innføre, opplære, støtte og følge opp sine førstegangsledere. På tross av dette hadde de fleste

førstegangslederne allikevel fått veiledning av en mentor eller sparringspartner. Nærmeste overordnede viste seg å være den viktigste støtterollen gjennom prosessen. De unge førstegangslederne hadde også liten rolleforståelse og uriktige forventninger til lederrollen, og bekreftet videre hvor viktig selvforståelse var for å kunne lykkes som førstegangsleder. De poengterte at førstegangsledere må jobbe med sin lederplattform, for den gir trygghet og et bedre utgangspunkt å utøve lederskap ut ifra. Oppgavens funn har vært viktige bidrag for å kunne gi svar på problemstillingen og hypotesene.

## 5.2 Konklusjon

*”Hvordan kan dagens unge førstegangsledere få et bedre utgangspunkt for å utøve lederskap for første gang, og hvordan bør organisasjoner støtte disse?”*

For å gi svar på problemstillingen har vi utviklet en figur:



Figur 11: Konklusjon - De fire elementene

Figuren viser fire sentrale elementer som vi mener må ligge til grunn for at førstegangsledere skal ha et bedre utgangspunkt for å utøve lederskap for første gang. Man må først og fremst få forståelse for hva rollen innebærer, slik at overgangen til lederrollen kan gå lettere. Videre må man jobbe med å øke sin selvforståelse, fordi dette bidrar til at man kan utøve bedre lederskap og justere lederatferden kontinuerlig. Å danne en lederplattform er viktig for førstegangsledere, for å bli klar over hva man tar med seg inn i lederrollen, og for å ha et utgangspunkt å utøve lederskap ut i fra. Som historien innledningsvis illustrerte, symboliserer

kjørelæreren organisasjonens viktige rolle og ansvar i prosessen med å bli leder for aller første gang. Veiledning gjennom støtteroller viser seg å være det viktigste organisasjoner kan bidra med. Nærmeste overordnede utpeker seg som den viktigste støtterollen, både for å forberede de unge førstegangslederne, og veilede de underveis. Disse bidrar blant annet til at de unge førstegangslederne kan takle rolleovergangen bedre, at de utvikler trygghet i rollen, og unngår at førstegangslederen gjør unødvendige feil. Samtidig er det viktig at støtterollen ikke gir for mye støtte, ved å skåne førstegangslederne slik at de selv ikke erfarer og lærer av motstand. De må la førstegangslederne selv få møte utfordringer, og heller gi støtte og veiledning underveis. Slik blir de ikke hindret i å lære å takle motstand, og kan ta lederskap.

Vi tror de overnevnte elementene er helt sentrale for førstegangsledere, for å få et bedre utgangspunkt. Dermed vil de raskere kunne få grep om lederrollen, og lykkes i den første lederstillingen. Vi håper oppgaven gir økt forståelse av prosessen med å bli og være ung førstegangsleder, ved å belyse dagens unge førstegangslederes tilleggsutfordringer og –behov. Det er viktig å forstå både hva som farger førstegangsledere i forhold til generasjon og livsstadie, for å forberede og tilrettelegge for ulike segmenter av førstegangsledere. Dette skiller vår oppgave fra Haaland og Dales forskning, som hevder at alder ikke er en variabel når man jobber med førstegangsledere.

Med dette **bekreftes** også alle hypotesene:

- Hypotese 1: Det er viktig at førstegangslederen får en forståelse for hva lederrollen innebærer og utvikler selvinnsikt, for å lykkes i sin første lederrolle.
- Hypotese 2: Førstegangsledere må jobbe med å forberede og danne sin lederplattform.
- Hypotese 3: Dagens unge førstegangsledere har tilleggsbehov og tilleggsutfordringer i forhold til det å bli leder for aller første gang.

Det overordnede målet med oppgaven var å gi unge førstegangsledere og de som jobber med disse en økt forståelse av fenomenet, men som bileksemplet i innledningen viser; du får dessverre ikke en virkelig forståelse av det å bli leder for første gang, før du faktisk setter deg inn i bilen og begynner å kjøre...

### 5.3 Kritikk til oppgaven

Når vi ser tilbake på prosessen med å lage denne oppgaven, ser vi at vi har lært mye. Ikke minst har kunnskapen rundt fenomenet førstegangsledelse vokst betraktelig. På bakgrunn av dette ser vi flere ting som kunne ha blitt gjort annerledes. Vi ønsker med dette å presentere noe kritikk til vår oppgave og forskning, da vi synes det er viktig å både være realistiske og kritiske til arbeidet vi har gjort.

For det første vil vi trekke frem teorikritikk. Oppgaven preges av Haaland og Dales forskning og perspektiver på førstegangsledelse. Dette teoretiske utgangspunktet baseres på ”Hill-tradisjonen”, og man kunne valgt annen teori og forskning som utfordrer dette perspektivet. Samtidig er forskningen til Hill gjennomført rundt 1992, og Haaland og Dales forskning rundt 2004, og gir dermed ikke et dagsaktuelt innsyn i fenomenet. I tillegg er det en svakhet at det ennå ikke er dokumentert på empirisk vis at systemer og prosedyrer faktisk utgjør en forskjell i opplæringen og oppfølgingen av førstegangsledere.

For det andre er det viktig å trekke frem at oppgaven ikke tar for seg alle de utfordringene og læringspotente situasjonene som en førstegangsleder kan møte. Vi har bare belyst noen av de sentrale områdene, og gir derfor ikke leseren en grundig helhetsforståelse av fenomenet.

For det tredje ser vi noen svakheter i forhold til informantene. Hvis vi hadde intervjuet eldre førstegangsledere, kunne vi tydeligere fått frem forskjellene mellom å være ung og eldre førstegangsleder.

For det fjerde er det ikke sikkert at det er gunstig å gi dagens unge førstegangsledere all den støtten de etterspør. Vi hevder gjennom oppgaven at økt grad av støtte er viktig for disse, og at nærmeste overordnede spiller en sentral rolle. En hypotese vi ønsker å trekke frem her, er at dersom nærmeste overordnede fortsetter å koste banen for den unge førstegangslederen, så risikerer man at førstegangslederen ikke selv får tatt ansvar og blitt selvstendig. Han får ikke lært av motstand eller tatt lederskap (Karp 2010). Støtten kan altså bli et hinder for at de unge førstegangslederne lærer gjennom vanskelige situasjoner, som ofte gir den største læringen. Det er viktig at støtterollen ikke skåner den unge førstegangslederen for mye, eller at førstegangslederen gjemmer seg for mye bak sin støtte. Da risikerer man at dagens unge førstegangsledere aldri vokser opp eller lærer å ta lederskap i utfordrende situasjoner.

Støtterollen kan være en veileder og gi sparring på veien, men må la den unge førstegangslederen selv få erfare. Karp (2010, 186) påpeker at relasjonelle forhold er essensielt for motstandsdyktighet, og at det på veien er viktig med oppmuntring, hjelp og støtte. *”Hvis du gir mannen en fisk, har han mat for en dag. Hvis du lærer han å fiske, har han mat hele livet.”* Kinesisk ordtak.

Ettersom det finnes så mange perspektiver på og fagområder innenfor ledelse, kunne vi ha valgt å studere fenomenet gjennom andre perspektiver, som for eksempel gruppepsykologi. Hvis vi skulle ha skrevet bacheloroppgaven på nytt, ville vi ha valgt å forske dypere på individ- og personlighetspsykologi, i stedet for å ha sett på mange deler av Dale og Haalands forskning. Ved å gape over så mye, har det vært vanskelig å gå dypt inn i oppgavens temaer, og risikoen kan være at vi bare skraper på overflaten fremfor å virkelig komme til kjernen.

## 5.4 Videre forskning og anbefalinger

En anbefaling er at både førstegangsledere, og de som skal jobbe med førstegangsledere, burde lese Haaland og Dales bok, *På randen av ledelse: en veiviser i førstegangsledelse*. Å lese denne samt annen relevant litteratur om fenomenet, vil kunne bidra til en bedre forståelse av hva førstegangsledelse handler om, samt få innsikt i hva som må til i prosessen med å bli og ta i mot førstegangsledere.

Vi innser at vårt bidrag er lite på fagfeltet, men også et viktig bidrag for å bidra til å bekrefte og forsterke den eksisterende forskningen. Ettersom vi har avdekket noen tilleggsbehov og -utfordringer hos dagens unge førstegangsledere, anbefaler vi videre forskning å studere skiller mellom generasjoner og livsstadier. Dette kan avdekke avgjørende forskjeller for hvordan man jobber med ulike førstegangsledere, som fører til at man lettere forstår og kan tilrettelegge prosessene etter hva den enkelte førstegangsleder har behov for. Det kunne også vært interessant å forske videre på hvilken innvirkning og nytte organisatoriske systemer og prosedyrer for støtte egentlig har, da det foreløpig kun en hypotese at dette har effekt.



## Litteraturliste

- Armour, Stephanie. 2005. Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. *USA Today*. 8. November.  
[http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm) (lesedato: 15.april.11).
- Bandura, Albert. 1997. *Self Efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bass, Bernard M. 1990. *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: The Free press.
- Bee, Peta. 2003. The Peter Pan generation. *The Sunday Times*. 12. november  
[http://www.timesonline.co.uk/tol/life\\_and\\_style/article1014479.ece?token=null&offset=0&page=1](http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/article1014479.ece?token=null&offset=0&page=1) (lesedato: 15.mai 2011).
- Bennis, Warren. 1994. *On becoming a leader*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Berg, Morten E. 2003. *Ledelse – verktøy og virkemidler*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brouwer, Paul. 1971. *The power to see ourselves. Developing executive leaders*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ciampa, Dan og Michael Watkins. 1999. *Right from the start: Taking charge in a new leadership role*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coates, Julie. 2007. *Generational Learning Styles*. River Falls: LERN Books.
- Dale, Frode og Frode Haaland. 2006. *Det kritiske lederskiftet: Å være ny som leder for første-, andre- og n' te gang*. Oslo: De Gode Hjelperne AS.
- . 2005b. Lederutviklingens startpunkt: å bli leder for første gang. *Magma*, 8(5):68-80.
- . 2004. *Utdanning, opplæring og innfasing av førstegangsledere*. Oslo: De Gode Hjelperne AS.
- Downey, Diane. 2002. HR's role in assimilation new leaders. *Employment Relations Today*. 28(4):69-83.
- Eisner, Susan P. 2005. Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70 (4): 4-15.
- Erikson, Erik. 1994. Joseph Featherstone: The Way of Reconciliation. *New Republic*, 161(16): 24-27.
- . 1959, *Identity and the life cycle*. International Universities, New York: Norton.
- . 1950. *Childhood and Society*. New York: Norton.

- Feldman, Daniel. 1981. The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6(2):309-318.
- Gabarro, John J. 1987. *The dynamics of taking charge*. Boston: Harvard Business Press.
- Garvin, David A. 2000. *Learning in action. A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goleman, Daniel. 1998. *Working with emotional intelligence*. New York: Bloomsbury.
- Greenberger, Ellen. 1984. Defining psychosocial maturity in adolescence. *Advances in child behavioral analysis and therapy*, 3:1-37.
- Haaland, Frode H, Frode Dale. 2005a. *På randen av ledelse: En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hill, Linda A. 2007. Becoming the Boss. *Harvard Business Review*, 85(1):48-56.
- . 2003. *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- . 1992. *Becoming a manager: Mastery of a new identity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hubler, Liz. 2001. Taking Charge in a New Leadership Role. *Women in Business*, 53(5):32.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. *Nyansatte i organisasjoner – perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2005. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jung, Carl. G. 1957. *The Undiscovered Self: Present and Future*. 1959 ed. American Library, New York. 1990 ed. Bollingen.
- Kanter, Rosabeth M. 1992. Six certainties for CEO's. *Harvard Business Review*, 70(2):7-8.
- Karp, Tom. 2011. *Developing oneself as a leader*. (artikkel kommer til å bli publisert i *Journal of Management Development* i løpet av 2011).
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: Om det å ta lederskap*. Oslo : Cappelen akademisk.
- Kaufmann Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kehrli, Sommer og Trudy Sopp. 2006. Managing Generation Y. *HR Magazine*, 51(5):113-119.
- Kolb, David. R, E Boyatzis og C. Mainemdis. 2001. *Experiential learning theory: Previous research and new directions*. New Jersey: Erlbaum.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Levinson, Daniel J. 1986. A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1):3-13.
- . 1978. *The seasons of a mans life*. New York: Ballantyne.
- Martin, Carolyn og Bruce Tulgan. 2001. *Managing Generation Y: global citizens born in the late seventies and early eighties*. US: HRD Press, Inc.
- McAdams, Dan. P og Pals, Jennifer. L. 2006. A new big five: Fundamental principles for an integrative science of personality. *American Psychologist*, 61(3):204-217.
- Moen, Thomas. 2011. Neste generasjon Y forventer mer frihet og mer respekt. *Thomasmoen*. 3. april.  
<http://thomasmoen.com/neste-generasjon-y-forventer-mer-frihet-og-mer-respekt/> (lese dato 29.april 2011).
- Moxnes, Paul. 2007. *Fasett-mennesket: Personlighet og rolle: Et lederopplæringsperspektiv*. Oslo: Forlaget.
- Myers, Wendy S. 1991. Everything a First-Time Manager Should Know. *Women in Business*, 43(5):26-27.
- Northouse, P. 2001. *Leadership: Theory and practice*. 2. utg. London: Sage.
- Pekala, Nancy. 2001. Conquering the generational divide. *Journal of Property Management*, 66(6):30-38.
- Postholm, May Britt. 2005. *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Raines, Clair og Arleen Arnsperger. 2010. Managing millenials. *Generations At Work*.  
[http://www.generationsatwork.com/articles\\_millennials\\_at\\_work.php](http://www.generationsatwork.com/articles_millennials_at_work.php) (lesedato:13.april 2011).
- Rogers, Carl. R. 1961. *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Senneset, Eivind. 2008. Generasjon Y klar til innsats. *Forskning*.  
<http://www.forskning.no/artikler/2008/oktober/198525> (lesedato: 11.februar 2011).
- Sherman, Dan. 2010. Echo Booming - The Peter Pan Generation. *Sorgenfrei*. 22.mars.  
<http://sorgenfrei.wordpress.com/2010/03/22/echo-booming-the-peter-pan-generation/> (lesedato: 15.05.11)

Skogstad, Anders og Ståle Einarsen. 2008. *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbok forlaget.

Strand, Torodd. 2001. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Walker, Carol. 2002. *Saving Your Rookie Managers from Themselves*. Harvard Business Review, 80(4):97-102.

Watkins, Michael. 2005. *De første 90 dagene*. Oslo: Damm.

Yeaton, Kathryn. 2008. Recruiting and managing the «Why». Generation: Gen Y. *The CPA Journal*, 78(4):68-72.

## Vedlegg 1: Kodeskjema: Førstegangsledelse

### Tema 1: Førstegangsledelse

#### Kategori: Førstegangsledelse

Koder: FGL, F

FØRSTEGANGSLEDERE	ORG/HR/KONSULENT/FORSKER
<p><b>Atle:</b> (F) Syns det er viktig at det i organisasjoner er satt av tid til en forberedende periode, trenger ikke være så omfattende men litt for å vri tankesettet og når det settes i gang, så er det noe man i hvertfall føler man har kontroll over.</p> <p><b>Atle:</b> Skulle gjerne ønske man var litt mer forberedt for å gå inn i den rollen jeg er nå!</p> <p><b>Atle:</b> Jeg trodde det skulle bli mer jobb og møter, og det viste seg å være riktig! Lite forberedt på beslutningene man må ta, på personlig nivå også, og de samtaler man har og må tenke hvilke følger de gir, den dimensjonen hadde jeg kanskje ikke reflektert så mye over. (F)</p>	<p><b>Frode K:</b> (F) AFF sa når vi ga ut boka; du kan ikke forberede ledere, du kan ikke lære ledere ledelse før de har vært leder, sa dem, du kan til nød forberede de. Og så når tid skal du lære den vanskelige samtalen, før eller etter du har hatt den? Og sånn er det med ledelse, du kan lære om ledelse, det er helt innlysende, men du kan ikke lære av ledelse før du er i lederrollen, for det er da virkeligheten er der. Men da er det neste hvordan lærer folk av ledelse og der er det også det vipper jo hele tiden.</p> <p><b>Frode F:</b> Viktig å få med at det er tøft og vanskelig, men det går bra.</p> <p><b>Petter:</b> All slags forberedelse og oppfølning underveis er hensiktsmessig å få. (F)</p>
<p><b>Silje:</b> (FGL) Som ny føler du deg veldig sårbar, og du er redd for om du gjør feil. Jeg tok det veldig personlig i begynnelsen, og du mister nattesøvnen av det og man tenker på det hele tiden! Jeg stressa en del over konflikter. Og det går utover psyken rett og slett, det er tungt.</p> <p>Av de store sakene jeg møtte som ny: Jeg fikk høy puls, klump i magen og blir oppriktig uvel av å ha sånne uoppløste konflikter eller utfordringer jeg måtte ta tak i. I dag er det mye lettere å ta, nettopp fordi jeg har vært igjennom det noen ganger, kjent på det, lært av erfaringen, sparret med kollegaer osv.</p>	<p><b>Lars:</b> Altså, de bruker ofte flere ressurser når det er ledere oppe i systemet. Jeg synes ikke de bruker nok på førstegangsledere. Men de her organisasjoner er store organisasjoner, som har dyktige HR folk som er dyktige til å plukke ut folk, så man stoler på den ting. Men det er viktig å lage en prosess som er mer omstendelig, får den personen lov til å reflektere litt mer, der kunne man lage et ganske stort arbeid, der kunne man kreve noe, istedenfor å komme en fredag og nå er det en som har sakt opp, så du skal være leder. Begynn stille og rolig, når folk ikke har blitt ledere enda, og prat om hvem som har lyst til å bli det og hvorfor. Gjør det forberedende arbeid. Mange som blir førstegangsledere blir jo ofte rekruttert inn i erfarne (egen?) organisasjon. Kan begynne å se på hvem som har lyst og hva det innebærer så man har varmet folk litt opp. (FGL)</p>
<p><b>Silje:</b> Du blir sterkere som leder, tøffere, tryggere. Til mere du får ta slike situasjoner og avgjørelser alene, jo mer lærer du, og tryggere blir du. Jeg blir mer selvbevisst også, spesielt fordi sånne situasjoner gjør at man tenker svært mye, analyserer, er det jeg som gjør feil osv?</p>	<p><b>Frode K:</b> De sier at dette skulle jeg selvfølgelig ha hatt før jeg gikk inn i stillingen og dette skal jeg i hvertfall bruke når jeg går inn i neste stilling og skjønner mye mer om hvordan jeg skal overta og arve, så jeg går jo bare gjennom et lederskifte, tar de gjennom fasene og gir de oppgaver knyttet til det og så får de en del verktøy. Ja det er vel begge tingene de synes er bra, selvforståelse og rolleforståelse. (F)</p>
<p><b>Silje:</b> Når jeg tenker tilbake, så skulle jeg gjerne ønske jeg hadde mer med meg i sekken når jeg skulle inn som ny leder. Jeg ville hatt mer kunnskap og lest meg opp på det å være leder, om arbeidsrett og andre regler man burde kunne. Slik som arbeidsmiljøloven bare. Skaffet meg slik kunnskap. Det kunne ha hjulpet meg mye på vei, og jeg hadde sluppet å måtte erfare og gå på trynet for å lære. Jeg kunne vært bedre forberedt. Så jeg tror det kan være en trygghet for unge ledere å ha faglig tyngde i tillegg. Tillegg til alle de utfordringene som kommer. Det å bli forberedt på forhånd på noe av det som kommer. (F)</p> <p><b>Silje:</b> Det jeg måtte forberede meg på, som ville bli annerledes, var det å ha et personale og personalansvar ikke minst, og hvordan jeg skulle ta tak i dette. (F)</p> <p><b>Silje:</b> (FGL) Som så ung og ny leder, var det vanskelig og tungt. Jeg var også yngre enn noen av mine ansatte, og det likte de tydeligvis ikke</p>	<p><b>Lars:</b> Primære jobben ligger i førstegangsledere. Temaet førstegangsledelse er viktig. Alt for mange organisasjoner har ikke fokus på dette, og er enig med Dale og Haaland og Hill, at mange ledere beskriver den tiden som var vanskeligst var tiden som førstegangsleder. Det er et enormt trykk, og det er mange som ikke klarer det trykket, som ikke får den støtten de trenger for å klare det. Som vi ser på våre programmer, at de som er unge ledere ikke har det psykisk særlig godt. De har en utrolig belastning og jobber mye, for de tror de skal kompensere med å jobbe utrolig mye. Og de har ofte noen ting de ikke får avklart, konflikter med ansatte eller ledere, som de ikke får noen hjelp på. Eller ting de ikke har noen viten om som de føler de skulle ha viten om, som legger en utrolig belastning i systemet som de ikke får gjort noe med som de trekker med seg, som da lager en nedadgående spiral for dem. Det er utrolig tungt å se noen av de mennesker hvor tungt det egentlig er for dem, fordi de ikke får den oppbakningen som de trenger. (FGL)</p>
<p><b>Silje:</b> Ja, jeg hadde tenkt en del! Jeg tenkte at jeg skal ikke være den lederen som kommer inn og som det står sjef i panna på. For det ville jeg ikke, jeg har hatt en sånn sjef og dårlig erfaring med det. Jeg må si jeg har hatt mange bra sjefer også som jeg har lært veldig mye av. Jeg ville være en leder som bringte teamet sammen, og skapte samhold blant de ansatte. Det var min største ambisjon sånn sett. At alle skulle føle de var en del av butikken og teamet. (F)</p>	<p><b>Anne Hilde:</b> Vanskelig å vite. Det begynner med at de enten søker på stillingen eller rykker opp. De vet ikke helt hva det går ut på, det er ikke så mange arbeidsgivere som bruker tid på å sette de inn i det heller, og så har de sett på hva forrige har gjort og så da ser de jo bare en bitte liten del av det å være leder, for mye av ledelse forgår jo også backstage, det er ikke der ute blant de ansatte. Vile også lest meg opp på noe lederlitteratur, du får en del bevissthet ved det å. (F)</p>
<p><b>Silje:</b> Man kan lese seg litt frem, spørre og bruke de ressursene man har rundt seg. Når man begynner i bedriften, kartlegge hvem jeg kan snakke med her, for du trenger mest sannsynlig noen å snakke med. Og</p>	<p><b>Lars:</b> Ofte blir de kastet inn i dem, det er jo der utfordringen ligger. De når ikke å lage den forberedelsen når de først kommer i gang, de blir slukt av hverdagen og arbeidsoppgaven.. Sjeldent med en profesjonell</p>

<p>gå inn og danne seg et bilde, forstå arbeidsplassen og selv danne seg et bilde og strategi på «sånn og sånn vil jeg ha det». Gå inn bevisst og tenke igjennom hva du ønsker å skape og hvilke mål du har. Ikke bare stå der og ta imot det du får, eller marsjere inn og være SJEF fra dag en så man skremmer folk heller. Men kombinere ydmykhet med det å tenkte igjennom hva du selv ønsker å få ut av arbeidssituasjonen. Jeg tror det er viktig å jobbe med disse tingene så tidlig som man kan, for å kunne gjøre en god jobb tidligst mulig.(F)</p>	<p>rekrutteringsprosess for førstegangsledere dessverre. (F)</p> <p><b>Frode F:</b> Førstegangsledere har ikke erfaring med det å være leder, likevel blir de satt til å fylle en rolle som de ennå ikke har kompetanse på. Det er nok noe som kan læres etterhvert, men noe bør også læres i forkant (FGL)</p>
<p><b>Espen:</b> Jeg forberedte meg, hadde samtaler med de som jobbet her før jeg startet, for jeg kjente ikke alle her. Jeg valgte å ta en prat med alle de som jobber her ved kontoret, vi pratet om alt fra meg selv, mine forventninger til dem, hvordan jeg ønsker å ha det, hvordan involvere og så spurte jeg hvordan de jobbet og hva de jobbet med så jeg ble litt kjent med dem, og det var veldig verdifullt for meg, for da jeg startet og var i gang hadde jeg et overblikk over hvem som gjorde hva og hvordan måte de jobbet på og hva som fungerte og ikke fungerte, du får ganske mye informasjon i en sånn samtale. (F)</p>	<p><b>Frode F:</b> De fleste førstegangsledere blir ledere veldig brått, ved en tilfeldighet blir konstituert inn i sin første lederstilling. Det betyr at de ikke er forberedt. Veien inn i førsteleder rolle. For eksempel at de fleste blir konstituert, på en tidsperiode på 1-2 uker fra det blir bestemt til de begynner. De trenger må være preppa på forhånd, ellers klarer de ikke hva som skal til. Konstituering betyr at det har skjedd noe uventet, og noen bare må ta over rollen. (F)</p> <p><b>Petter:</b> All slags forberedelse og oppfølging underveis er hensiktsmessig å få (F)</p>
<p><b>Rolf:</b> Varierer, en ting er å forberede seg med kunnskapen, men det å ha rette forventninger til seg selv og hva de skal er utrolig viktig, jeg bruker masse tid på det. Det å mentalt forberede seg er tøft. (F)</p>	<p><b>Frode F:</b> Førstegangsledere har ikke erfaring som leder, og blir da satt til å fylle en rolle man ikke har kompetansen til. Man har sin personlighet og egenskaper, men hvis det da trengs mer må du lære det etter hvert. Satt i en situasjon hvor en ikke mestrer rollen. Det er nok noe som skal gjøres etter hvert, men og noe i forkant. (FGL)</p>
<p><b>Ingrid:</b> Respekten får du ikke automatisk når du er 22 år og skal være leder for folk som har 18 års erfaring. Folk tester deg for å sjekke om du virkelig har fortjent plassen din (FGL)</p>	<p><b>Frode F:</b> Mange av erfaringen folk gjør som er helt tøys å gjøre, hvorfor snuble først? Ikke noe mening med det. AFF sier du ikke kan lære ledelse før du er i det. Ok, det er en hypotese, en veldig interessant hypotese, det vil i så fall være den eneste rollen hvor du ikke kan lære noen ting om på forhånd. Alle andre skal du ha teorikurs og snakke om det, det betyr ikke at du ikke har behov underveis og etter hvert. Men at du ikke kan gjøre noen ting i forkant tror jeg ikke. Ønsker at boken skal inspirere til at man lager noen systemer. Vil bare ha om toppledelse, anerkjenner ikke førstegangsledelse.</p>
<p><b>Atle:</b> Det er et tema jeg skulle ønske jeg hadde hatt mer innsikt i, eller jobbet mer aktivt med hele veien. Man føler det litt sånn at man driver og kaver litt når man blir kastet ut i en sånn ny rolle. Skulle gjerne ønske man var litt mer forberedt for å gå inn i den rollen jeg er nå! Så temaet er kjempeviktig syns jeg. (F)(står på feil side, men får ikke kopiert uten boks)</p>	

## Vedlegg 2: Kodeskjema: Lederskifte og identitetsskiftet

**Tema 1: Førstegangsledelse**

**Kategori: Lederskifte og identitetsskiftet**

**Koder: LS, IS, VL, FE**

FØRSTEGANGSLEDERE	ORG/HR/KONSULENT/FORSKER
<p><b>Atle:</b> Selve overgangen var grei. Har blitt litt mer stressa bare. Og veldig god støtte fra gruppa og hatt åpen dialog om det. Men det er mye jobb, og mye man må sette seg inn i, og det blir fabelaktig mye møter og så oppstår det andre sånne nye problemstillinger enn det man var opptatt med før også da. <i>Utfordringer:</i> Spesielt personal og tilrettelegging. Man har kanskje litt introvert forhold/opptatt av hvordan det gikk med deg, og plutselig ble det til at hvordan skal andre ha det bra, hvordan få utvikle seg, gitt tilbagemeldinger og lage de foræne som fungerer. Før var det mye enklere, når man bare trengte å tenke på seg selv. Blir en mer kompleks hverdag. IS</p>	<p><b>Kjersti:</b> Så skiftet fra fagperson til leder er et stort sprang. Du må ta vanskelige avgjørelser osv. Det er andre ting som gjelder. Det er nok litt både og, men det er sikkert noen som får seg en på trynet! Man tror at man skal kunne få til veldig mye veldig fort. Og så har man kanskje ikke tenkt igjennom de mellommenneskelige tingene. Som kan bremse opp prosessene. IS</p> <p><b>Frode K:</b> Så igjen hele qluet, skal vi knekke førstegangsleder koden så må vi knekke lederskiftet koden. (LS)</p>
<p><b>Atle:</b> (IS) Det er flere av medarbeiderne mine som har mer fagkompetanse og prosjektkompetanse og sikkert mer lederkompetanse også enn meg, men jeg føler at i de møtene og diskusjonene vi har så kommer vi greit til en enighet.</p>	<p><b>Frode K:</b> Det er arbeidsgivers som sysselsettende part som har de sterkeste interessene i at lederskifter får smidigst mulig, raskest mulig og i størst mulig grad gir begge parter læring. Derfor bør denne ta et overordnet ansvar for prosessen. De ulike partene har ulike roller og funksjoner i prosessen – og bør derfor også ta ulike roller. (LS)</p>
<p><b>Silje:</b> (LS) Det å overta et etablert team, da har jeg spesielt opplevd dette. Da risikerer man å skulle lede folk man selv ikke ville ansatt, folk man selv krasjer med, folk som du nesten ikke liker eller ikke liker deg tilbake.</p> <p><b>Elisabeth:</b> Empati og sosiale ferdigheter er absolutt helt sentralt! For å ha forståelse for andre mennesker, skjønne hvordan de er, håndtere det og kunne kommunisere til forskjellige typer mennesker, og tilpasse seg de.</p> <p><b>Rolf:</b> Min erfaring tilsier at empati og mellommenneskelige ferdigheter er utrolig viktig, og helt sentralt som førstegangsleder.”</p>	<p><b>Frode K:</b> Når en førstegangsleder skal inn i en lederrolle, en lederrolle er kontekstuell. Ofte er det en stillingsbeskrivelse, annonse, rollebegrepet: forventninger til hva du skal gjøre (ligger litt i stillingsannonse), men den sier ikke noe om hvordan og hvordan du skal utøve lederrollen er en blanding av hvordan avtroppende leder ledere og hvordan du vil lede og jo større gap det er mellom her jo vanskeligere er det for medarbeiderne. (LS)</p> <p><b>Frode F:</b> Det som først og fremst utfordrer folk er det relasjonelle og mellommenneskelige. Det er alltid det som fremkommer som det vanskeligste.(FE)</p>
<p><b>Silje:</b> Det som var annerledes var at DU får alt personalansvar, alt må du ta ansvar for og hanskes med selv. Som medarbeider så er du der og jobber, og det er alltid noen som kan ordne opp for deg. Som leder må du stå på egne bein og fikse selv. Det var en stor overgang, det var det absolutt! Det å ikke alltid vite hva man skal gjøre, det var uvant og utfordrene. Som medarbeider så får du gjerne beskjed om at dette skal du gjøre, mens som leder så måtte man ta tak i alt selv. Men, til gjengjeld man lærer mye av det. Og man blir mye mer ansvarsbevisst.</p> <p><b>Silje:</b> De menneskelige dilemmaene og utfordringene, de var jeg uforberedt på. Spesielt dette med konflikthåndtering var vanskelig. Det å ha selvtilitt til å gjennomføre prosesser og prosedyrer som oppsigelser eller de vanskelige samtalerne, var de utfordringene jeg opplevde som tyngst som uerfaren leder.</p>	<p><b>Frode K:</b> (IS): Å se hva er det som gjør en kontekstuell forskjell. I industri er det nok mange som er ledere i mange år uten å bli ledere, for de har ikke noen konflikter med de underordnede, ingen strenge resultat krav, handlingskrav fra sjefen din, ingen behov for omstilling som folk blir triste og lei seg for- er lederstillingen omskrudd på denne måten, kan folk fortsette å ha en faglig identitet, men likevel være leder. Hvis du skal tvinge folk til å bli ledere- må ta lederskap. Mange ledere fyller dagene opp med andre ting som ikke handler om lederskap. Ledere må vite veldig nøye hva du skal gjøre, hvordan gjøre det og ha all makt som skal til for å oppnå det eller så sitter du helt stille.</p> <p><b>Petter:</b> På det emosjonelle planet oppdager de unge førstegangslederne at de ikke er så flinke. De føler seg overveldet, og vet ikke hva de skal gjøre.()</p>
<p><b>Atle:</b> Tror det er mye å hente på å jobbe mer bevisst med dette, altså overgangen til å bli leder for første gang. Må få seg bevissthet om rollen. (overgangen)</p>	<p><b>Frode K:</b> Så da er det sånn hvordan er det førstegangslederen går inn her og får et grep om denne leder rollen og da er det ikke nok men alle disse teoriene, hvordan skal man bruke det i dag 1? Da må du møte de trygt og begynne å jobbe med det du skal. Alt dette er lederskifte, hvordan er det du skal gå inn og overta etter den tidligere lederen.(LS)</p>
<p><b>Silje:</b> <i>Tanker før:</i> Det var mye skremmende tanker. Mye frem og tilbake oppi hodet, om jeg var klar for det. Og om jeg kom til å greie det osv. Det var spørsmål jeg stilte meg selv mange ganger, og som gjorde meg litt usikker på meg selv også. Men det var også mange positive tanker, at nå fikk jeg endelig min tid i lyset, og mulighet til å bevise hva jeg mente jeg kunne. (LS)</p> <p><b>Rolf:</b> Så sånn tilleggs ting, tror jeg ikke mange unge mennesker i Norge har hatt det virkelig tøft, sånn når du som leder skikkelig møter veggen, det er en vegg som du ikke har vært borti før, hvor vanskelig det faktisk er, hva det krever av deg selv, så det er noe jeg tror mange lærer mye av, og det er en del som møter veggen som ikke klarer mer og det er tøft, det tror jeg det mangler en del av generelt.(IS)</p>	<p><b>Lars:</b> <i>Elder vs yngre:/identitetsskiftet</i> Det er et identitetsskiftet. Det er en annen rolle enn å bare være i fagrollen eller som produsent. En del av de som blir ledere har ikke fått en introduksjon i hva det er å være leder handler om, så man må begynne å lære noe helt fra bunnen av. Du vet ikke hvordan du skal reagere, du har en ide om, men det er alt for mange variabler som er ukjente. Når du har vært leder i et godt stykke tid får du noe erfaring så du kan legge det bort. Stille og rolig begynner du å få en ide om hvor utfordringene ligger. Men når du er helt ny, så ligger de alle steder, og ofte er det gale utfordringer du har, fordi det ikke er noe som hjelper deg med å sortere dem.(IS)</p> <p><b>Kjersti:</b> Jeg merker når vi spør nye ledere om hva de trenger, da trekker de frem kommunikasjons trening.(FE)</p>

### Vedlegg 3: Kodeskjema: Rolleforståelse

**Tema 1: Førstegangsledelse**

**Kategori: Rolleforståelse**

**Koder:** RF, M

FØRSTEGANGSLEDERE	ORG/HR/KONSULENT/FORSKER
<b>Silje:</b> Det var tyngre enn hva jeg hadde trodd. Det var det jeg ikke var forberedt på. Tyngre å bli leder enn hva man kanskje skulle tro. Fordi man må delegere, være våken, stå på, ta ansvar og skape resultater. Og man står på egne bein, har ingen å skyldte på. Man må ta tak i seg selv på en helt annen måte.	<b>Irma:</b> <i>(hvorfor kurse de, praktiske læringsformer?)</i> Hva lederskap er, hva lederansvar er og hva det innebærer å ta lederansvar. Få rolleforståelsen.
<b>Atle:</b> (M) Rammene ikke helt satt i jobben enda, og det er kanskje litt av ulempene, ting man skulle ønske var på plass osv. Og tydeligere linjer for hva jeg skal ha ansvar for! Gjenstår fortsatt en del altså, for å sette de helt tydelige kommandolinjene og faktisk hva som skal rapporteres på, på hvilken måte. Så er ikke alt som er helt avklart ennå. Man føler seg litt i limbo av og til.	<b>Anne Hilde:</b> (RF) Ja da starter vi med de som individ, altså det personlige i lederrollen, bevisstgjøre forventninger til lederrollen, snakker om personlige forutsetninger for å drive ledelse, folk har forskjellige styrker i dette her og har noen svakheter som må utvikles, eller kompenseres. Og så jobber vi med selvledelse. Tidsstyring, ikke la jobben bli alt opp slukende.
<b>Rolf:</b> Det å ha et ydmykt forhold til ledelse; det kan man ikke ennå, før man har gjort det, det tror jeg er veldig viktig. Jeg tror jeg før jeg gikk inn i lederrollen, tenkte, how hard can it be liksom? Men man blitt overrasket.	<b>Frode F:</b> (M) At sjefen stiller krav. Mange fenomener er slik, at du ikke skjønner hva det er før du har fått smakt på det.
<b>Espen:</b> <i>forventninger:</i> Den forventningsavklaringen mellom min rolle og administrerende har vært bra, kan selvfølgelig alltid bli bedre, men det er litt min rolle og å bli flinkere å spørre om det går bra om hva mer forventer de av meg. <i>Klart på forhånd?</i> Etter hvert har vi fått satt det skikkelig bra, så det er bra. (M)	<b>Anne Hilde:</b> forstå lederrollen: Der du har kunne forholde deg mer nøytral før, kan du ikke forholde deg nøytral nå. Så det de må skjønne at det er det ansvaret som forventes av de rundt deg. Det er gitt et mandat og da må man skjønne at man har en rolle og må ta ting opp og ikke la det skure og gå. Det å ha personalansvar er en overgang for mange. RF
<b>Ulrikke:</b> Som ny leder er det viktig å vite hvilket mandat man har og oppgaver man har, viktig for personene og bedriften, stor verdi tror jeg. (M)  <b>Ulrikke:</b> Jeg tror de må være flinke til å vite hvilke mandat de har, at man har et veldig klart forhold til hvilket ansvar man er gitt (M)	<b>Irma:</b> (RF) <i>Rekruttert ny leder utenifra/ekstern</i> (altså ikke hentet/dyrket internt) står ovenfor litt andre utfordringer. Andre fallgruver som de må være var på. Der har topplederen en viktig rolle/har ansvar! Handler om hvordan man veileder mellomlederen/den nye lederen. Fallgruver: må bevise mye mer enn en internrekruttert, må rettfærdiggjøre at man tjener posisjonen. Må tenke på hvordan man går inn som helt ny.
<b>Alte:</b> <i>Hva anbefaler du unge fgl å forberede seg på?</i> Sette rammene ordentlig for rollen, hvordan skal man måles, hvordan rapportere til sin nærmeste leder, plan/tenke på for hvordan delegere ansvar videre, og kanskje også tatt noen kurs, bare for å sette seg inn i fagfeltet. Det å sette seg dypt og ordentlig inn i fagområdene for en ny leder, det er nyttig. Klare å prioritere! Plan for hvordan prioritere hverdagen som ung, ny leder. (M)	<b>Lars:</b> (RF): Unge førstegangsledere vet ikke hva de står for som ledere, de må bare begynne å forstå hva rollen innebærer - så rolleforståelsen blir avgjørende til å begynne med (RF).  <b>Anne Hilde:</b> Det er ikke alle som helt vet hva lederrollen går ut på når det kommer til stykket. Det er mange arbeidsgivere som ikke bruker nok tid på å fortelle hva slags krav og forventninger de har til den nye ledere i lederrollen. De nye lederne har ofte sett på hva forrige leder har gjort, og da ser man jo kun en bitte liten del av det å være leder, for mye av ledelse forgår jo ”backstage”.
<b>Silje:</b> <i>Når du ser tilbake, hva ville du ha gjort annerledes for å få et bedre utgangspunkt som førstegangsleder?</i> Jeg ville nok stilt mer krav til ledelsen om å få mer tydelige beskjeder fra dag en. Det kunne hjulpet meg mye i lederrollen min. Vært litt tøffere, krevd oppfølging og svar. For jeg ser nå at det ville ha gjort situasjonene mindre klønete og uklare, og jeg kunne konsentrert meg mer om teamet mitt i stedet for bagateller osv. (RF)	<b>Anne Hilde:</b> Vi bruker en del tid på å snakke om lederrollen, hva som ligger til lederrollen. Hvilken kraft eller myndighet du får. Bare kraft av å bli leder, Mye går på bevisstgjøring rundt hva det vil si å være en leder og det å være i lederrollen og forstå hvilken kraft man faktisk har og gjerne også hvilket potensial en har, når er en leder.(RF)
<b>Ingrid:</b> <i>forventninger:</i> Har du når du gikk inn i den HR stillingen; var det avklart på forhånd hva din nærmeste overordnede og din stilling krever av deg? Det var i alle fall uten at det stod klart eller at vi hadde snakket veldig tydelig om det, var vi nok inneforstått med det begge to. En del av oppgavene var jo nedskrevet det hadde vi jo. Men også en del ting stod jo ikke der, men som naturlig tilfaller den rollen. Men siden vi jobber såpass tett og sitter like ved hverandre så har det ikke vært sånn forventning.(M)	<b>Frode K:</b> Og så jobbe med rolleforståelse som er litt mer krevende, for der kommer lederteorier men jeg sier at rolleforståelsen er kontekstuell den er der og da, den kan du ikke lese noen bok om for det er ikke skrevet noe om at den skal du overta der og da med de medarbeiderne etter den ledeser osv. (RF)



<p><b>Ulrikke:</b> det med å ha klart layout med hva som er bedriftens forventninger og ha det så åpent som det kan være, at man har en kontinuitet i ting, at man har en agenda, som er gjensidig forstått i tilstrekkelig tid i forkant og at den blir gjennomgått. Og at man ikke prater om helt andre ting, forstå det samme. Prat om de riktige tingene til riktig tid. (M)</p>	<p><b>Frpde F:</b> Hvordan ønsker min sjef og medarbeidere at jeg fyller denne rollen? Forhandlingsprosess. Forventningsavklaring er et tøysebegrep. Vi må forhandle på hvordan det her skal være, en forventningsforhandling (M)</p>
	<p><b>Lars:</b><i>Nesten alle har den samme utfordringen:</i> Hva er egentlig rollen min? Den er definert utrolig uklart. De tror de har forstått rollen, men det viser seg at de ikke har det. De prater ofte om hvor uklar den er. Alt kan kobles opp på dette: rollen og forventninger, stort sett hele veien, når man er førstegangsleder. (RF)</p>
	<p><b>Lars:</b> Jeg tror at organisasjoner, de vi har jobbet med, ikke alltid er like klare til å vise og beskrive hva rollen egentlig er. Ofte passer ikke stillingsbeskrivelsen med hverdagen. Men å ha en kontinuerlig dialog om hva er rollen, det du hører første dag og det du hører etter et halvt år er helt forskjellig. Ha en tett dialog og kontakt og evne til å utfordre hva rollen egentlig er, det er når du selv begynner å mene hva du mener rollen skal være det er da den kommer på plass. Og den der dialog og forhandling, den tilpasning blir ofte ikke gjort grundig nok. Å tørre å spør hva er det dere egentlig forventer av meg? Hva har dere bruk for, for å lykkes? Har jeg power nok til det? Og litt mer krevende, å si under mitt lederskap gjelder det her. Hva er det jeg vil legge vekt på? Å tørre å stille krav, slik at det ikke blir et gjettespill, men det er krevende, spesielt for førstegangsledere. Spesielt hvis de fikk et internt opprykk. De er for ydmyke.(RF)</p>
	<p><b>Petter:</b> (F+RF): Hvordan jobber dere med bevisst gjøring? Blir enig med oppgaven for denne deltageren i jobben og hvilke utfordringer de har. Ser på hva dette har med de som person å gjøre, hva har det med hvordan de tenker på lederrollen, evner til samarbeid, forståelse av organisasjonen. Vi forsøker å belyse de problemstillingene de har med ulike innfallsvinkler. Personlighet og rolle spesifikk. Det handler om rollen, ikke nødvendigvis om deg som person. Kan handle om gruppenivå, krav, mange konflikter i gruppen, trenger ikke handle om deg som person. Vi forsøker å belyse og hjelpe de med de utfordringene de har, og at det ikke er et riktig svar.</p>
	<p><b>Anne Hilde:</b> Og tydelige forventninger kan nedfelles skriftlig og gis muntlig, det må være konkret, ikke bare sånn du kan komme hvis det er noe.</p> <p><b>Anne Hilde:</b> Og til de som er ny, er det å be om det samme, hva forventes av ledere generelt og hva det er som er forventningene til dem, og hvis ikke dette er tydelig fra bedriftens sin side, ville jeg har spurt om det og bedt om å få det. (M)</p>
	<p><b>Frode F:</b> Hvordan skal du som førstegangsleder håndtere dette og da er det klart som vi sier forventningsavklaringer er det viktigste, men det er ikke nok du må også ha forventnings forhandlinger.(M)</p>
	<p><b>Lars:</b> <i>Hvilke råd ville du ha gitt en ung førstegangsleder?</i> Prat med noen som kan fortelle deg hva det innebærer, få noe god sparring, så vet du hva du sier ja til og hvorfor. Og hva du vil med å si ja til det.(RF)</p>

## Vedlegg 4: Kodeskjema: Selvforståelse

**Tema 1: Førstegangsledelse**

**Kategori: Selvforståelse**

**Koder:** SF, T, KO

FØRSTEGANGSLEDERE	ORG/HR/KONSULENT/FORSKER
<b>Elisabeth:</b> Tenke igjennom dine styrker og svakheter og hvordan type leder du vil være, det tror jeg er veldig viktig. Og analysere mer seg selv, tenke på hva man vil.(SF)	<b>Anne Hilde(SF):</b> Setter personlige utviklingsmål i forhold til hvem du er som person, både med dine styrker og der du må kompensere. Det er en viktig del med bevisstgjøringen rundt seg selv, det å kjenne seg selv.
<b>Silje (SF):</b> Selvbevissthet er alfa og omega for å utvikle og legge grunnlag for et godt lederskap hos unge ledere. Det er fundamentalt. Og jo før du er flink til å være bevisst på deg selv, jo bedre vil du kunne lede tror jeg. Jeg prøver å jobbe med det (selvbevissthet) hele tiden, det å få tilbakemeldinger og forsøke å forstå hvordan andre oppfatter meg. Det handler ikke bare om å se ut av vinduet, men å faktisk se seg i speilet også.	<b>Irma (SF):</b> Jeg er veldig opptatt av det man kaller for selvinnsikt, det å kjenne seg selv! Som leder, agerer jeg slik jeg tror jeg agerer? Blir jeg oppfattet slik jeg vil/tror? Det kan ofte være et stort gap! Det er mange måter å få selvinnsikt på. Gode venner og kollegaer har hjulpet meg mest! Med bunnsolid tillitsforhold. Ens eget ansvar å finne ut hvordan andre oppfatter deg, eget ansvar å justere seg!
<b>Elisabeth (SF+KO):</b> Det med seg selv og være bevisst selv på hvordan man påvirker andre, folk vet ikke hvilken styrke eller svakheter de har, for meg nå er det så utrolig åpenbart og rart og se det for det er eksakt likedan. Også det med kommunikasjon, jeg merker at folk tar ting for gitt, som leder vet man etter hvert at man må være bevisst hele tiden. Man kan ikke ta noe for gitt, man må tenke på alt.	<b>Irma (SF):</b> Selvinnsikt er kjernen i alt som dreier seg om kommunikasjon! Jobber man med selvinnsikten, garantert så får man bedre lederskap! Bedre forhold til kollegaer, bedre overalt hvor menneskelig samspill er med i bildet. Viktig for forbedring. Lære å tilpasse seg, å forstå andre mennesker. Da kan du også justere deg etter den enkelte.
<b>Ingrid (SF):</b> Vi(familien) har alltid snakket mye om selvinnsikt fra jeg var lita, hvilke egenskaper jeg har og hvilke egenskaper har andre. Være bevisst at jeg har en del styrker, men også en del utviklingsmuligheter. Jeg har alltid vært trygg på meg selv. Sånn at jeg har nok alltid levd i ei tro på at jeg er verdt veldig mye og akkurat like mye som alle andre. Så jeg har, det er nok kanskje en mer iboende trygghet som jeg har hatt. Man kan lett komme i forsvar hvis man ikke er trygg med seg selv( link til PLATT).	<b>Anne Hilde:</b> Bevisstgjøring er faktisk den viktigste delen av metoden for å kunne skjønne hva en skal gjøre in action.
<b>Silje:</b> Be om tilbakemeldinger.	<b>Kjersti:</b> (SF) Handler om å være <u>bevisst</u> . Hva man vil, om det man står for passer med jobben som man har. Diskutere dette litt med leder.
<b>Silje:</b> Er refleksjon viktig i forhold til lederrollen? Det å reflektere er veldig viktig. Det gjør jeg hele tiden egentlig, daglig. Jeg går igjennom samtaler, møter, tilbakemeldinger igjen og igjen oppe i hodet. Man må reflektere over situasjoner, seg selv, andre hele tiden. For man lærer av nettopp det. Får ny forståelse for ting og seg selv.	<b>Irma:</b> <i>Har kjørt noe interne lederutviklingskurs:</i> Vi startet med kartlegging og gjennomføring av personlighetsanalyse, med mål om å skape <u>selvinnsikt</u> . Hvordan er jeg? Forstå andre personlighetstyper, hvordan agerer jeg/hvordan agerer andre (selvinnsikt)? Møtes vi i vår kommunikasjon eller snakker vi forbi hverandre? Bli kjent med seg selv, eget reaksjonsmønster og eget behov.
<b>Silje:</b> Ikke minst finne ut hvordan du som leder vil være, ikke gå inn uforberedt og ikke vite «sånn eller sånn». Prøve å være litt bestemt og bevisst på det. Og så finne ens sterke og svake sider og jobbe bevisst med disse. Og du må ha selvinnsikt som leder! Forstå deg selv og ikke minst hvordan du oppfattes av de rundt deg.(SF)	<b>Kjersti:</b> (SF) Jobber ofte med personlig utvikling i slike lederutviklingsprogrammer, der man feks får et speil av hvordan andre oppfatter deg og matche det mot hvordan du selv oppfatter deg – så får du en slags justering av selvbildet.
<b>Rolf:</b> Egen oppførsel er jeg blitt utrolig bevisst på, hvordan min egen oppførsel speiler seg, man kan ikke ha en dårlig dag på jobben, har du det så har alle en dårlig dag, har ikke plass til å ha dårlig humør. Alle blir påvirket av det, (SF)  <b>ATLE:</b> (SF+T): Tilbakemeldinger har gjort meg mer selvbevisst.	<b>Frode, konsulent (SF):</b> Jeg jobber med personene inn i lederrollen, alt begynner med personen. Lederrollen er også forskjellig, men det er personen også, så vi jobber med selvforståelsen, selvinnsikt, men hvordan bruker man den med andre mennesker. Hvordan jeg virker på dere, hvordan jeg lar dere virke på meg, hva jeg tar inn og selvregulering hvordan vi kan bruke hverandre når vi møter hverandre, gi hverandre, tilpasse oss, tolerere hverandre og gi plass til et handlings rom.
<b>Rolf:</b> (SS+T):Jeg får tilbakemeldinger hver dag, i hytt og gevær, og jeg ser på det som en gave. Det er slik jeg lærer, men det er klart det fins ganger hvor du er mer mottagelig, noen ganger er det JEG VET jeg vet det, takk.  <b>Silje(T):</b> De tilbakemeldingene du får, er de viktige for din utvikling som leder? Ja, altså, jeg syns egentlig ikke at jeg får nok tilbakemeldinger. Jeg får som regel høre at det er «fint». Og det plager meg for det er vanskelig å ta tak i ting da, jeg vet på en måte ikke hva neste forbedringspotensial er. Jeg vet	<b>Frode, konsulent (SF):</b> Det eneste man har er her og nå, det er her når jeg bruker meg selv, og være bevisst på hvordan man bruker seg selv i møte med andre mennesker. Veldig trygg på meg selv men ikke med meg selv, så hvordan kan man bli det. Det viktigste verktøyet er deg selv, det du bruker mest og jeg prøver å få de til å forstå det. Man må vite om dette om seg selv før man kan bruke andre.  Å slippe en leder inn i en lederrolle før de har en selvforståelse er et risikoprojekt for meg og det ser ut som det er mange som er villig til å ta.

ikke om de ansatte holder tilbake, eller om det faktisk er fornøyd med situasjonen, men uansett så gjør jo det at vi og jeg ikke utvikler oss raskere og kan ta tak i ting.	70 % av lederne i Norge vet ikke hvordan de virker på sine medarbeidere, det er interessant at ikke de vet det for da har de ikke spurt og langt færre har gitt de tilbakemelding om det. Selvforståelse er en evigvarende prosess, men jeg tenker hvis du kan starte med det som førstegangsleder så vil du bli bedre og bedre, det er hele poenget.
<b>Espen(T):</b> Vi gir hverandre tilbakemeldinger her, og det er verdifullt. Det går både på resultater og alt mulig annet kan tas opp.	<b>Frode, forsker:</b> (SF+Platt.): Mesteparten av FFS arbeid ligger i organisatoriske system, blir styrt av rollen, av situasjonen, av organisasjonen og av sjefene. Det eneste som er uavhengig er personen i rollen. Det indre: tenker at Dale har valgt noe riktig, snakke noe om hvilke systemer man burde ha hatt, men det man faktisk kan gjøre er å jobbe med seg selv. Jobbe med seg selv som instrument. Å jobbe med seg selv er alltid nyttig. Selvutvikling. Unge lederen, ikke alltid har den tryggheten i seg selv. Satt til å gjøre en jobb man er uerfaren på, har man trygghet i seg selv stiller man i en helt annen klasse: sikkerhet på egen usikkerhet, hvordan man vil agere, mental forberedelse. Har ikke noe dokumentasjon på at det faktisk hjelper for FGL, men folk snakker om det. Har man vært gjennom en selvutviklingsprosess, vet man om sitt eget responssystem, kan agere mer konstruktivt.
	<b>Petter:</b> Viktig å lære og utvikle selvtillitt i forholdt til å lære og utvikle seg. (SF)
	<b>Irma(T):</b> Spør, «gi meg feedback»! Man er helt avhengig av det. Så må man sørge for å få feedbacken, ikke bare be om den, ut å søke etter den! Sette av tid/møte.
	<b>Anne Hilde (T):</b> Det med tilbakemelding er veldig forskjellig på hvordan organisasjonene gjør det. Mange etterlyser nettopp dette i organisasjonene sine. For å få skikkelig trøkk på denne delen, må dette tas på alvor. Får man en litt dårlig tilbake melding for eksempel, må man få en ekstra oppfølging etter det. og for mange unge førstegangsledere er det veldig tøft å få en slik tilbakemelding, men er jo lærerikt.

## Vedlegg 5: Kodeskjema: Plattform

**Tema 1: Førstegangsledelse**

**Kategori: Plattform**

**Koder:** PLATT, FE, MM, KO, VS, K

FØRSTEGANGSLEDERE	ORG/HR/KONSULENT/FORSKER
<p><b>Espen:</b> (PLATT): Jeg tror det er viktig å tenke igjennom hvordan man er som personer, man klarer ikke over tid å skjule sin egentlige meg, ikke i en sånn rolle for det kommer frem uansett. Så jeg tror det er veldig viktig å være bevisst på hvem man er, hvilke gode og dårlige egenskaper man har. Veldig bevisst på dette, så man kan kontrollere det og tenke nøye igjennom det. når man får en sånn rolle tror jeg det er viktig å tenke igjennom hvem er jeg, hva er mine gode sider og så må jeg sørge for å få frem de og så har jeg noen dårlige sider så må jeg være klar over de og gjerne endre de hvis man klarer.</p>	<p><b>Lars:</b> Begynner med mennesket, jeg som leder, relasjonsstyrke, utfordringer man har eks være en del av en organisasjon, og på neste samling jobber man med endring. Først personlig endring så endring på relasjonsnivå så på organisasjonsnivå. Alle er bygd opp på 4 faser, så avslutter med hva ditt utviklingsprosjekt er- hva skal du selv ta ansvar for å utvikle deg som leder i din relasjoner, din organisasjon. (RF, SF, PLATT)</p>
<p><b>Ulrikke:</b> (Platt): Jeg tror det er veldig viktig å ha den plattformen, være bevisst på hva de er gode på, hva er deres sterke sider, og huske på hva man er god på, tenke og jobbe med de svake sidene dine, å gjøre de mindre, ikke neglisjere de, men få de til å få minst mulig spillerom.</p> <p><b>Atle:</b> Lære seg om faget ledelse i tillegg til fagkunnskap. (Platt)</p> <p><b>Silje:</b> (FE) Man må som leder <u>lytte</u> til sine ansatte, snakke med de (KO), det er en veldig viktig egenskap.</p>	<p><b>Lars:</b> Slik som vi gjør det. Selvledelses biten, hva vil det si å være menneske. Hva som skjer med oss under forskjellige vilkår (SF). Kunne ta styring i våres liv. Å trives som menneske og ha det godt. Prioritere det over et godt stykke tid. Lære dem hvor utrolig viktig det er. Putte det inn i hodet på folk: hva vil du? Hva brenner du for? Hvordan skal du ha det med deg selv? Hva er det du egentlig du skal finne ut av? Ytre og indre drivkrefter? Hva er det relasjonelle for noe? Og hvordan kan du jobbe med å trives og mestre det relasjonelle? Nesten alltid der det stopper opp er det relasjonelle, vender nesten alltid tilbake til dette. Hvordan jobber du med deg selv når det går dårlig?</p>
<p><b>Ingrid:</b> Og så tror jeg at du må bygge opp en trygghet rundt deg selv først, sånn at du ikke går inn i en sånn rolle og er usikker på hvor du selv står henn på noen områder sånn at du kan kommunisere tydelig dine verdier og uten å dette i bakken når du får litt motbør. For det vil du alltid få. (Platt)</p>	<p><b>Anne Hilde:</b> (Platt)Jeg ville også ha jobbet med verdibasert ledelse, noe som går på hva slags verdier du styrer med, ditt personlige lederskap, hva preger ditt lederskap.</p>
<p><b>Silje:</b> (FE) Jeg tror i hvertfall at de bør jobbe med å ha tro på seg selv! <u>Selv tillit</u> og <u>trygghet</u> er viktig. Samtidig så må du som leder ha en viss dose ydmykhet. Jeg mener det at hvis du som leder, spesielt som ny, ikke kan være ydmyk, så er du ingen god leder.</p>	<p><b>Anne Hilde:</b> <i>trygghet:</i> De er helt klare på at de trenger trygghet, til å stå i jobben og de skulle absolutt hatt troen i den første fasen. De trenger trygghet på at beslutningen tar er riktig, eller at de trenger beslutningsstyrke, sparring på ting de opplever som vanskelig, kontroll på tiden sin, tidsstyring er det mange som sliter med i starten, noen jobber veldig mye i starten.(platt)</p>
<p><b>Silje:</b>(Platt+SS): Jeg syns egentlig ikke at jeg får nok tilbakemeldinger. Jeg får som regel høre at det er «fint». Og det plager meg for det er vanskelig å ta tak i ting da, jeg vet på en måte ikke hva neste forbedringspotensial er. Jeg vet ikke om de ansatte holder tilbake, eller om det faktisk er fornøyd med situasjonen, men uansett så gjør jo det at vi og jeg ikke utvikler oss raskere og kan ta tak i ting.</p>	<p><b>Kjersti:</b> (PLATT): Jeg tror det er nyttig å gi førstegangsledere en plattform å stå på i forhold til det å være leder. Og da er det både det praktiske og det mellom menneskelige som gjelder, som man bør ha fokus på.</p>
<p><b>Ulrikke</b> (Y+PLATT): Fått tilbakemeldinger og uttalelser på hvordan jeg er. Viktig for å utvikle meg, har hatt underskudd på det, jeg trenger at noen sier det her var dårlig eller bra, hvis du gjør sånn og sånn kan det bli enda bedre, det viser både hva men også hvordan. Jeg digger det å få det der og da og ikke en gang i året på medarbeider samtalen. På meg funker det veldig bra.</p> <p>(SF?): Jeg tror det er kjempeviktig at man setter seg ned i ettertid og evaluerer, man glemmer å tenke pluss og minus på det man har gjort, det tror jeg er veldig viktig. Ta med seg videre og at man ikke gjør de samme feilene igjen og igjen.</p>	<p><b>Frode K:</b> (platt): Det som finnes inni der, er at du har en lederteori og hva er det, og så må man begynne å jobbe med hva er din lederteori. Og det er jo dine tanker om hva som er god og dårlig ledelse som bygger på gode og dårlige ledere du har hatt, ting du har lest og hørt osv. Og den er viktig å få tak i for den er alltid marginalen uansett, det er den viktigste og riktigste i utgangspunktet. Så må du jo kunne fylle på den da, men først må du vite hva er utgangspunktet ditt som du skal fylle på, hva er din lederteori og hvor kommer den i fra og hva bygger den på og hva mangler. For førstegangsledere har aldri vært ledere.</p>
<p><b>Atle:</b> Bør vel ha litt erfaring eller <u>fagkunnskap</u> (FE) på de områdene man skal lede. Må være <b>trygg</b>, en trygg person om man skal inn i en lederstilling. Som utrygg tror jeg det kan bli tøft. (hvordan kan man bli trygg da tror du?) Få mer innsikt i feltet, legge en plan og forberede seg rett og slett! Man bør forberede seg når man skal inn i en så viktig rolle.</p>	<p><b>Lars:</b> Det er ikke bare å ha en faglig plattform som vil gjøre at man lykkes, lære å jobbe med seg selv, kunne samarbeide med andre (MM).</p>
<p><b>Silje:</b> Ja, det var jo både uvant og ubehagelig. Jeg tror uansett at som leder så vil de situasjonene være ubehagelige, men du vil etterhvert</p>	<p><b>Lars:</b> (PLATT): Hvilken tanke/lederfilosofi bygger konsulent og lederutviklingen deres på?</p>

<p>lære andre måter å håndtere disse situasjonene. Det er det jeg syns er det tyngste, det at du faktisk har ansvaret for andre mennesker, og det å da gi de en oppsigelse, det forandrer noe ved de, du påvirker livet deres og det syns jeg er en litt skremmende tanke da. Som ung butikksjef så var jeg veldig uforberedt på disse situasjonene, men heldigvis lærer man etterhvert å håndtere dette bedre og bedre. Det ble en del tårer til å begynne med, hehe. (K)</p> <p><b>Silje: (MM)</b> Du må være medmenneskelig! Du må forstå ulike mennesker og deres situasjoner.</p> <p><b>Silje:</b> <i>ferdigheter ser du idag at du hadde for lite kompetanse på eller kunnskap om når du gikk inn som ny lederrollen?</i> De menneskelige dilemmaene (MM) og utfordringene. De var jeg uforberedt på og hadde lite ferdigheter for å kunne håndtere til å begynne med. Spesielt dette med konflikthåndtering (K) var vanskelig og her hadde jeg lite ferdigheter.</p>	<p>Deres tilgang er å utvikle mennesker til å forstå og reflektere de situasjoner de er i, fremfor å kaste masse verktøy på dem. Jobber med den menneskelige biten og ikke med verktøys delen av ledelse. Formål med ledelse, når man har forstått hva den profesjonelle lederrollen er; når man har fått en plattform og forstår hvordan det organisatoriske spill er - altså en strategiskinnsett/overblikk, så handler det om hvilken stilling til det man har tatt. Hva er mitt moralske standpunkt. Hva mener jeg er riktig og feil. Hvem vil jeg være, ikke være? Hva vil jeg? Det er en sti - kan ikke begynne å prate om sin plattform før man har begynt å få en plattform. Problemet er at unge ledere ikke har en plattform enda. De vet ikke hva de står for som ledere, de må bare begynne å forstå hva rollen innebærer - så rolleforståelsen blir avgjørende til å begynne med (RF). Så forventningsavklaringer og omgivelsene, så man vet hva pokker det er man skal utrette med dette lederskap.</p>
<p><b>Atle: (FE):</b> Sosiale antenner (MM). Skal <u>kommunisere</u> med ulike typer mennesker (FE), viktig å kunne kommunisere godt! Holde hode litt kaldt – kanskje noe man strever litt med når man kaver i en ny rolle, å holde stressnivået nede og holde hodet kaldt/overblikket og jobbe strukturert mot strategier som er lagt/hvor man ønsker å gå. Klare å få bitene til å passe sammen. Bevege i riktig retning.</p>	<p><b>Anne Hilde (PLATT):</b> Og så er det det med trygghet, at du står trygt i deg selv og finner ut hvilke sterke sider du har.</p> <p><b>Anne Hilde (PLatt):</b> Det som jeg ser har hatt en veldig virkning er å skrive sin lederplattform, sterke og svake sider, tilbakemeldinger, kulturelle ting, reflektere over dette. Komme med eksempler og historier som de aktivt har opplevd, så de kan analysere dette. De som er for generelle må relatere det til sin hverdag mer.</p>
<p><b>Espen:</b> Nei men er noen tøffe ting, men misliker det ikke. Det er det som omhandler folka mine (MM), ting som man må ta opp som man ikke er fornøyd med, den vanskelige samtalen (VS), det som er krevende og som jeg tror man aldri kan trene nok på, hver samtale vil alltid være forskjellig. Det tror jeg er det følelsesmessige tøffeste jeg gjør, den emosjonelle delen (MM: følelser/emosjoner).</p> <p><b>Ingrid: (MM)</b> Det kan være litt vanskelig og utfordrende noen ganger å forholde seg til så mange mennesketyper.</p>	<p><b>Frøde K (PLATT):</b> Jobber mye med lederplattformen og utvider den litt. Har du jobbet med deg selv som person, forstår du deg selv og repertoaret ditt, disposisjonene dine, hvordan de blir aktivert når du møter andre personer. De fleste skjønner ikke dette.</p> <p>(RF) Rolleforståelse er også en viktig del av det.</p> <p>Vi jobber med lederplattformen og går dypere inn i den og går inn på de fem elementene; personlighet, livsløpet (viktigst), verdiene, ambisjoner, visjoner, selvpoppfatning og selvinnsikt, lederteori og filosofi og selvpoppfatning og skriver lederplattformen. Jeg ser at det å skrive er bedre enn å bare prate. De jobber med å få økt selvinnsikt og så skal de får lære seg resten av livet å drive med selvinnsikt og regulering, for det trenger man hver dag.</p>
<p><b>Silje:</b> Det å ha selvtillitt til å gjennomføre slike prosesser og prosedyrer (oppsigelser, de vanskelige samtalene), det er de utfordringene som jeg ser som tyngst som uerfaren leder.</p> <p><b>Silje:</b> (Utfordring: Problemmedarbeidere) det at ansatte slår seg vrang og setter seg på bakbeina i noen tilfeller.</p>	<p><b>Irma:</b> Viktig med både mellommenneskelige (MM), lederegenskaper, fagkunnskap. Vanskelig å si hvilken er det viktigste, det er avhengig av fagfelt, stilling etc.</p> <p><b>Irma:</b> Kommunikasjon (KO). (FE) Trenger ydmykhet. Selvinnsikt.</p> <p><b>Irma:</b> (FE): Bevissthetsgjøringsarbeid må gjøres på forhånd! Relasjonsegenskaper må man ha som leder, kunne bygge bro/påvirke.</p>
<p><b>Silje: (MM)</b> Ja, på personalsiden var det det. Jeg har alltid sagt jeg skulle ønske jeg ledet gutter i stedet for jenter, for jenter har så mye følelser, og de skal snakke og ta og føle på alt. Og det kan være krevende</p>	<p><b>Irma: Ledere må være lyttende (KO), være ydmyk. (KO):</b> Sier, Ok jeg hører at du sier at ....., men har du tenkt at hvis vi i tillegg gjør ..... tror du det kan være noe idet? Ikke bare si, jeg hører hva du sier men det syns jeg ikke er riktig. (de to forskjellige tilnærmingene).</p>
<p><b>Atle:</b> Knyttet til det å ha personalansvar så ville jeg ønsket å hatt en del lover og regler, hatt litt god innføring i det! Kommunikasjonstrening (KO).</p>	<p><b>Kjersti: (FE)</b> Og en leder må klare å <u>balansere</u>: å ta beslutninger og at du bestemmer, legger planer, følger opp. Samtidig være på relasjonssiden (MM), at du ser folk, viser omsorg.</p> <p><b>Kjersti: (KO)</b> Jeg merker sånn når vi spør ledere hva de trenger, så trenger de kommunikasjonstrening!</p>
<p><b>Silje:</b> Alt av <u>arbeidsmiljølov og reglement</u>, lønnstrinn, og <u>teori</u> om ledelse kan være nyttig å lese.</p>	<p><b>Lars:</b> Relasjonelle (MM). Hvordan en leder har en samtale med et annet menneske (KO), stiller krav, korrigerende tilbakemelding - be folk konkret om ting. De der er samtaler (KO) er vanskelig for oss.</p>
<p><b>Silje:</b> Når du går inn som førstegangsleder så møter du også utrolig mye forskjellige mennesker, å det å bli kjent med og lære å kjenne forskjellige mennesketyper er viktig (MM).</p>	<p><b>Kjersti:</b> Jeg tror det går på to plan. Det ene går på rene lederferdigheter, at du må lære deg en del ting, eks budsjettere, lese rapporter, oppfølging av administrative oppgaver som må gjøres. Det andre er nettopp dette med å</p>

	<p>jobbe med mennesker, ta ansvar for andre menneskers utvikling og prestasjoner.</p>
<p><b>Atle: (VS)</b> En ting er med den vanskelige samtalen hvor man kan forberede seg godt på forhånd. En annen ting er de små konfliktene (K) som oppstår og klare å håndtere de raskt, det er en utfordring. Å få de ryddet unna, det skulle jeg ønske jeg hadde hatt mer erfaring med!</p> <p>Og dersom man forbereder seg godt så er jo sånne typer samtaler ikke så vanskelige. Hvis man får gått saklig til verks, så er det lettere å ta de samtalene. Bruke internet/de ressursene og kildene som finnes, lese seg opp.</p> <p>Hvorfor vanskelig med konflikter/vanskelige samtaler? Det er nok fordi det er uvant rett og slett!</p>	<p><b>Kjersti: (FE)</b> Få med seg teoretiske deler i rykksekken også (ikke direkte sitat, tatt fra samtalen gjennomgående) ja. Jeg tror det er bra. Og det er også en del lover og regler som gjelder, som en leder har ansvar for å følge opp, og som HR kan hjelpe deg med. Vite at det finnes en arbeidsmiljølov, og at det er en del som er regulert der. Og det er lettere å være leder dersom du kan litt om sånne ting.</p> <p><b>Lars:</b> Vi jobber med lederplattformen, går dypere inn i den og inn på elementene; personlighet, livsløpet, verdiene, ambisjoner, visjoner, selvpåfatning og selvinnsikt, lederteori og filosofi (PLATT).</p>
<p><b>Silje:</b> Empati og sosiale ferdigheter (FE) som viktige deler av førstegangslederens lederskap/ledelse generelt?</p> <p>Ja, for å evne å bringe teamet sammen, påvirke medarbeiderne dine. For å kunne bli kjent med de man jobber med. Jeg tror også det er viktig for å få medarbeiderne til å slappe av og være seg selv, og skape et godt arbeidsmiljø. Men som sagt, jeg tror disse egenskapene sammen med flere egenskaper er viktig, slik som å være <u>resultat og målbevisst</u>. (FE)</p>	<p><b>Frode F: (FE) (MM)</b> Det som først og fremst utfordrer folk er det relasjonelle, det mellommenneskelige, det er alltid det som fremkommer som det vanskeligste. Jeg tenker uansett hvor mange kurs du har vært på og hvor mange saker du har lest, så er det det å ha skoene på som gjør forskjellen.</p>
<p><b>Rolf:</b> (medmenneskelige ferdigheter) (MM) Min erfaring tilsir at det er utrolig viktig og helt sentralt. Det er viktig med empati og medmenneskelighet, men man må være tøff og, kan ikke være softisleader, må kunne ta tunge avgjørelser, noen ganger må man fortelle folk at dette går ikke an.</p>	<p><b>Petter:</b> Spesifikk utfordringer for førstegangslederne?(FE) (MM) Tradisjonelle. Emosjonelle planet oppdager folk at de ikke er så flinke, føler seg overveldet, vet ikke hva de skal gjøre. Er en fase der de emosjonelt kaver litt hva de skal gjøre</p>
<p><b>Elisabeth:</b> (FE)(MM)(empati/sosiale ferdigheter) Absolutt helt sentralt, det første som leder er å skape tillitt med de du skal jobbe med, man kan for så vidt late som man har empati, men det tror jeg ikke varer, men man må finne en forståelse for andre mennesker, skjønne hvordan de er, håndtere det og kunne kommunisere (KO) til forskjellige typer mennesker, og tilpasse det på den måten som passer til de.</p> <p>«Man kan ikke være mulig å være leder uten å ha sosiale ferdigheter, det er akkurat det det handler om å jobbe med mennesker. For meg ser jeg ikke at det kan være mulig.»</p>	<p><b>Kjersti:</b> Det som er vanskelig i jobben, er oftest det som har med mennesker (MM) og deres følelser å gjøre. Konfliktsituasjoner (K), det tror jeg er krevende for alle, men jeg tror det er enda mer krevende for førstegangsledere. Det mellommenneskelige (MM).</p> <p><b>Anne Hilde:</b> Unge førstegangsledere er helt klare på at de trenger trygghet. De må finne troen på seg selv og stole på egne vurderinger, noe som kan være vanskelig i den første fasen. De trenger trygghet på at beslutningen de foretar er gode. Mange har behov for en å sparre med når de står overfor vanskelige situasjoner (PLATT).</p>

## Vedlegg 6: Kodeskjema: Læring

**Tema 1: Førstegangsledelse**

**Kategori: Læring**

**Koder:** Y, U, A, AL, OL, EFB

FØRSTEGANGSLEDERE	ORG/HR/KONSULENT/FORSKER
<p><b>Silje:</b> <i>Det å være ung leder:</i> (U) Som så ung og ny så var det vanskelig og tungt. Jeg var også yngre enn noen av mine ansatte, og det likte ikke alle.</p> <p><b>Rolf:</b> Jeg opplever at man kun lærer ledelse gjennom praksis. Teori er bra input, men helt til man står der midt i grøten, tror jeg man ikke kan ha en forventning om hva det innebærer. Mange går ut i arbeidslivet uten å forstå hva ledelse faktisk er. Det man trenger er praktisk erfaring, men også noe teoretisk</p>	<p><b>Petter:</b> (U) Vi har en hel rekke førstegangsledere og de har en del spesielle utfordringer, og det å være <b>ung</b> som leder gir også en del utfordringer og det å være en ung førstegangsleder blir noe spesielt med utgangspunkt i det. Som ung kan de ha begrenset erfaring i arbeidslivet og med organisasjoner og med ledelse og ulike måter å lede på.</p> <p><b>Anne Hilde:</b> Trene på den vanskelige samtalen, veiledning, konflikthåndtering ect. Hvis man har en del kunnskap på hvordan man gjør det er det lettere å gå inn i en konflikt. De får litt metodikk og jobber i grupper med det. De synes det er lærerik, spesielt de vanskelige samtalene. På kurset får de bare en innføring, forberedelse, noe å komme med, for å ikke gå på blemmene i det virkelige liv.</p>
<p><b>Espen:</b> (OL): Jeg har vært heldig å hatt gode sjef, som har lært meg veldig mye og som har sørget for at jeg har fått med meg noen verdier og holdninger og tips på hvordan man bør gjøre ting og det har funket bra for meg. (?er dette OL?)</p>	<p><b>Anne Hilde:</b> (A) Det andre jeg ser er at de er veldig mottagelige for hvordan de kan takle de vanskeligste utfordringene, som blant annet går på hvordan lede folk som er eldre eller vesentlig eldre enn dem selv. Og da er det hvordan opparbeide en autoritet for å tørre å gå inn og ha legitimitet for det du gjør overfor de som er eldre enn deg selv og har lang fartstid, det kan i hvertfall være et problem.</p>
<p><b>Ingrid:</b> (A) For jeg visste jo at jeg var 21 år og sannsynligvis kom de <b>fleste til å være eldre enn meg</b> og jeg ser jo ut som jeg er 15 også, så jeg tenkte litt på det der.</p>	<p><b>Anne Hilde:</b> En klar forskjell med alder, og erfaring og livserfaring, det forandrer seg jo virkelig med tiden. Unge ledere har sitt perspektiv (Y, alder)</p>
<p><b>Ingrid:</b> Det kan være litt vanskelig. Jeg tror det er veldig viktig at man er trygg på seg selv. Det vil alltid være, respekten får du ikke automatisk når du er 22 år og skal være leder for folk som har 18 års erfaring. Det kommer til å komme en del situasjoner hvor folk ønsker å gå imot deg fordi du er så mye yngre og folk ønsker å teste deg ut for å sjekke om du virkelig har fortjent plassen din og såne ting. Sånn at du må være trygg på deg selv. At du ikke lar deg trække på. At du vet at du har en del egenskaper og har en del å komme med. (A)</p>	<p><b>Kjersti:</b> Jeg tror mange unge i dag, og det er farlig å generalisere på generasjonsnivå da men, har opplevd lite motgang. De er ikke vant til å måtte kjempe for så mye. Og de kommer til å møte motgang i arbeidslivet, det er kamp om ting på en annen måte. Å det har de ikke noen erfaring med! Så det tror jeg kommer til å kunne gjøre at folk går litt ned, og trenger tid på seg for å modnes på en del menneskelige ting. Å at det for dem kan være et større nederlag enn det det ellers ville vært. For at de er ikke vant til det og forventer ikke å oppleve nederlag. De tror liksom at ting vil gå i samme fart. De har jo jobbet hardt på skolen. I arbeidslivet så skjer ting ikke i så kontrollerte former, det er andre ting man må ta hensyn til.(unge)</p>
<p><b>Silje:</b> Og man lærer mye av å reflektere over sitasjoner i etterkant. Man forstår mye mer da, enn når man bare står midt oppi situasjonen.</p> <p><b>Silje:</b> Det ligger mye læring i de kjipe situasjonene. (konflikter, ta lederskap)</p> <p><b>Silje:</b> Simulerte øvelser (AL) kan også hjelpe læringen, da får man en mulighet til å kjenne på utfordringer, konflikter osv i trygge rammer så slikt tror jeg kan være nyttig for nye ledere å få trene på, men igjen så vet man jo aldri hva man vil møte på der ute, så det er begrenset hva man kan trene på også da tenker jeg.</p> <p><b>Rolf:</b> Jeg har en vinkling på det, jeg opplever at man kun lærer gjennom praksis, teori er bra input, men helt til man står der midt i grøten, tror jeg man ikke kan ha en forventning om hva det innebærer. Noe som jeg tror er en utfordring er at utdanninger er veldig teori basert, mange går ut i arbeidslivet og forstår ikke hva det faktisk betyr. Sånn sett tror jeg temaet er utrolig viktig. det er en praktisk erfaring, ikke teoretisk. Men det er en helt konkret læring. (AL)</p>	<p><b>Kjersti:</b> Generelt så har vel ungdommer veldig stor tro på seg selv. Det er noe med hvordan foreldrene til ungdommen har lært de opp til å bli, men det er jo mye selvbevissthet, at man har høye ambisjoner, har troen på at man kan mye. Men samtidig så tror jeg at unge idag er vant til å ha veldig mye støtte! Universum gjør mange slike undersøkelser, og jeg syns det var spennende, de hadde sett på de som er på vei inn i arbeidsmarkedet nå, er det generasjon Y? At helt fra de er 2 år gamle så er det barnehage, og de kjøres frem og tilbake hver dag. Og der får de støtte hele tiden. Så er det skole og fritidsaktiviteter, og veldig mange har foreldre som støtter de og kjører de og betaler og er der for de, ja, foreldre går til og med på jobbintervju for de. De må ha med seg mor på jobbintervju, eller far ringer til en sjef «jeg har en sønn, sånn og sånn». Og det er en trend som er veldig på vei! Så man er veldig vant til at man har denne støtten hele tiden, og man ser at unge som kommer inn i bedrifter idag, de er ikke vant til å ta vare på seg selv! De tror at de er veldig selvstendige, og skal klare alt, men egentlig så trenger de forferdelig mye mer støtte enn generasjonene før! Så de trenger mentorer, buddiene, og de trenger struktur! Og dette ser man jo i noen bedrifter, at de bygger mye mer struktur. Trainee-programmene er et godt eksempel på det. Man har programmer for alt mulig, ny som leder-programmer osv. Og det er for å lage den strukturen som unge mennesker faktisk trenger for å prestere.(Y + (SS?))</p>
<p><b>Silje:</b> Simulerte øvelser (AL) kan også hjelpe læringen, da får man en mulighet til å kjenne på utfordringer, konflikter osv i trygge rammer så slikt tror jeg kan være nyttig for nye ledere å få trene på, men igjen så vet man jo aldri hva man vil møte på der ute, så det er</p>	<p><b>Frode F:</b> Det å være ung å være sjef for eldre, er nok vanskelig på samme måte som å være kvinne og sjef for menn, eller komme fra en innvandrer bakgrunn å se forskjellig ut fra de andre, eller at økonomer blir sjef for ingeniører. Alder er bare en sånn faktor. Man tenker at alder i seg selv er en autoritet, men jeg</p>

begrenset hva man kan trene på også da tenker jeg. Uforutsette situasjoner oppstår plutselig og så man bare håndtere det der og da. Men simulerte øvelser er nok en fin trening som kan gi noen perspektiver hvertfall.	tenker og at faglighet er en autoritet. Eller kjønnskvotering. Det er veldig mange variabler som og er viktig. Eller være 20-30 år eldre enn dine medarbeidere. (A)
<b>Atle: (AL)</b> Både teori, praksis og simulerte øvelser. Et kurs (i faget ledelse) Nyttig å ha ledelsesteori/bøkene friskt i minnet! Komme seg inn i rett tankesett.	<b>Kjersti:</b> Som ung ser man ikke mønstrene heller så klart. Det er det som er deilig med å bli eldre, man ser mønstrene. Man kjenner igjen ting! Vet hvordan en ting skal være. Har mer erfaring og opplevd ting før. Er ikke så vanskelig å sette seg inn i ting, fordi det likner på ting som du har gjort før. På godt og vondt riktignok. Og det krever jo litt mindre energi også, enn når du skal lære ALT for første gang. (liten erfaringsbase) (EBL)
<b>Silje: (EBL)</b> Det å ha selvtillit til å gjennomføre prosesser og prosedyrer rundt de vanskelige samtalene og problemmedarbeidere, det er de utfordringene som jeg ser som tyngst som ung, uerfaren leder. Man får heldigvis mer vett og tyngde på baken, jo mer man jobber som leder, jo mer erfaring får man.	<b>Irma: (kurs) (AL)</b> Også jobbet med gruppeoppgave (case?) for å oppdage hvordan forskjellig type atferd styrer relasjoner og kommunikasjon. Og hvordan en leder da må justere seg og erkjenne ting ut i fra det.  <b>Anne Hilde: (EBL)</b> Det å koble seg opp til andre ledere på samme nivå og andre som har mer erfaring, tror jeg vil være veldig positivt
	<b>Kjersti: (kurs)</b> Både øvelser og foredrag. (360g, praksis/aksjonsbasert, og personlighetstester) Opplevs ganske inspirerende, særlig for yngre folk som ikke er så vant til å jobbe med sånne ting.
	<b>Lars: Læringsmetoder:</b> Aksjonsbasert. Alt skal handle om deres hverdag.
	<b>Petter:</b> Og så er det at vi nærmer oss dette på ulike måter, teori, praktiske utfordringer (AL), oppgaver, personlig utvikling, tester og målinger, tilbakemeldinger, forskjellige metoder å jobbe med dem. Vi tilrettelegger for en arena hvor vi gir de mulighet til å utvikle seg.
	<b>Petter:</b> Å ta utgangspunkt i de utfordringene de enkelte opplever at de har i den sammenhengen. Og forsøker sammen med deltagerne å forstå disse utfordringene og se på hvordan en kan jobbe med de utfordringene. Bør inneholde (AL) trening, til å gjøre dette, ha rollespill, følge opp på arbeidsplassen, se på de mens de jobber, trene dem i de konkrete situasjonene. Og så handler det om at ledere bør få se en litt større bredde om hvordan lede og da handler det om å hjelpe de til å lese, se andre bedrifter, frivillige organisasjoner, starte noe opp, får en bredde av ledelse og skjønner at ledelse ikke er bare en ting. Og så få en mentor pluss coach ordning som gjør at folk får noe slikt. (SS)



## Vedlegg 7: Kodeskjema: Støtteroller

### Tema 2: Organisasjonens støtte

#### Kategori: Støtteroller

Koder: ORG, SS, hvi (hvilken), hvo (hvorfor),

FØRSTEGANGSLEDERE	ORG/HR/KONSULENT/FORSKER
Hvilken og hvorfor	Hvilken og Hvorfor
<p><b>Silje:</b> Ha noen å dele frustrasjonen og usikkerheten din med, så du ikke går rundt og tviler på deg selv som sjef for lenge, det er destruktivt og demotiverende.</p> <p><b>Ingrid:</b> Det vært en del situasjoner hvor jeg og mamma (HVILKEN) har hatt en del diskusjoner om hvorfor er det sånn og hvorfor tenker du sånn. (HVORFOR) Og så prøve å finne tilbake til den følelsen du hadde sist og om det har en sammenheng. Det er noe jeg alltid har gjort. Det er som regel en årsak til det og som regel kan man ikke (...) omgivelsene, men har med min reaksjon på omgivelsene og det er jo mitt valg.</p>	<p><b>Lars:</b> <i>Er det noe mer man kan gjøre for å bli mer selvbevisst?</i> (Hvorfor): Jeg tror det helt avgjørende er at du får en samtalepartner jevnlig, selvfølgelig gjør du deg refleksjoner, men har du en samtalepartner som er krevende, som krever at du er forberedt. At du har gjort deg noen tanker og eksperimenter, du har gjort hjemmearbeidet ditt, så tror jeg det skjer. Men jeg vet ikke om jeg tror at folk er overlatt til seg selv i denne prosessen, jeg tror ikke det er sterkt nok. Man må ha en støttespiller. Det som virkelig krever noe er en som har virkelig tyngde og erfaring, stiller regelmessig opp til dialog med disse folkene her- det tor jeg vil gjøre en forskjell.</p> <p><b>Irma:</b> Enkeltvis coaching</p>
<p><b>Atle:</b> (Hvilken): Ble kastet ut i det. Det bar preg av at jeg støttet meg på de som hadde hatt lederansvar før.</p> <p><b>Silje:</b> <i>Nærmeste overordnede som sparringspartner/mentor:</i> Ja som en mentor og coach egentlig! Og det hun bidrar til, som jeg også er veldig opptatt av, er at du som ny leder lærer å tenke selv. At hun presenterer og belyser situasjoner på ulike måter for meg. Får meg til å tenke. Hun stiller gode spørsmål i stedet for å gi deg løsningen. Dette gjør at du lærer å tenke og handle selv, at du etterhvert klarer å løsrive deg fra denne mentoren eller coachen, og blir gradvis mer og mer selvstendig. Hun har lært meg å takle situasjoner ved å få meg selv til å tenke. Og jeg har lært veldig mye av dette, situasjoner som jeg tenker tilbake til, som jeg idag håndterer helt annerledes. Avgjørelser som jeg klarer å ta selv, og ikke trenger å sparre på lenger.</p>	<p><b>Lars:</b> (HVORFOR): Jeg tror det helt avgjørende er at du får en samtalepartner jevnlig, selvfølgelig gjør du deg refleksjoner, men har du en samtalepartner som er krevende, som krever at du er forberedt. At du har gjort deg noen tanker og eksperimenter, du har gjort hjemmearbeidet ditt, så tror jeg det skjer. Men jeg vet ikke om jeg tror at folk er overlatt til seg selv i denne prosessen, jeg tror ikke det er sterkt nok. Man må ha en støttespiller. Det som virkelig krever noe er en som har virkelig tyngde og erfaring, stiller regelmessig opp til dialog med disse folkene her- det tor jeg vil gjøre en forskjell.</p> <p><b>Frode F:</b> Ha noen å dele frustrasjonen og usikkerheten din med, så du ikke går rundt og tviler på deg selv som sjef for lenge, det er destruktivt og demotiverende.</p>
<p><b>Espen:</b> <i>råd til unge fgl:</i> Så bli litt bevisst på sin egen, hvem er jeg egentlig. Tenke gjennom selv, gjerne ha noen å sparre med, men hvis jeg skulle ha innledet e rolle for første gang som leder, så ville jeg hvis jeg skulle ha gjort det i dag så ville jeg faktisk kunne ønsket meg en sparringspartner, det kunne godt vært en på huset eller en helt ekstern en. En man kan spille litt ball med, få noen gode råd av, for det tror jeg kan være verdifullt altså, helt fra starten, det tror jeg er smart. Jeg har fått litt den muligheten nå hvor jeg spiller mye ball med andre, og for meg er det veldig verdifullt, hvis man hadde hatt det helt i starten, hadde det kanskje vært enda enklere, tror jeg.</p> <p><b>Atle:</b>(Hvorfor): Skulle du ønske det var et tilbud org. gav deg? Det skulle jeg svært ønske at de tok mer seriøst. På alle ledernivåer, ikke bare ny som leder. Jeg tror det er veldig sunt, med slike foraer hvor man kan diskutere prinsipielle ting. Helt klart. Få den sparringen.</p>	<p><b>Lars:</b> <i>Hvilke situasjoner tror du man lærer mest av?</i> Om de lærer noe avhenger av at det er noen der som hjelper de med fasiliteringprosessen. De lærer ikke nok selv. De trenger erfarne ledere, samtaler med deres leder, mentor, coach eller komme på formelle programmer hvor de kan se på det.(støtteroller) Om de ikke får mulighet til det er læring absolutt ikke høy nok. Det avhenger av at læringen skal bli fasilitet hvis det skal skje noe læring, den er slett nok ikke sterk nok for seg selv. Det er alt for mye krav i hverdagen. Mange førstegangsledere har den utfordring at de ikke er gode til å spørre om hjelp, de er utrolig stolte og skal ikke vise svakhet og alt det her. Og det er jo virkelig feil, det handler om å bruke andre fra alt det er verdt. Trekk av andres erfaringer, si hva man ikke kan, og alt det der. Læring krever at man får tid til å prate om sine erfaringer og refleksjoner, og hva man kunne ha gjort annerledes, få nye perspektiver på det og gå ut og prøve det. Men dette er ikke tilstedet.</p>
<p><b>Atle:</b> Oppfølging fra nærmeste overordnet? (Hvilken) Nei. Kun etter det han måler meg på, som er budsjettene. (Hvorfor)Så her syns jeg vi mangler måter å rapportere til hverandre, måten hvordan vi skal måle hverandre. Det er ting vi må få på plass. For at ting skal gå mer smidig enn det gjør i dag. Slik at man får stadig utviklet det til bedre og bedre. Nå føler jeg at jeg ikke får særlig tilbakemeldinger den veien, slik at jeg får forbedret meg.</p> <p><b>Atle:</b> (Hvilken): Samtale med HR kan være nyttig</p>	<p><b>Anne Hilde:</b> Men et års oppfølging, der den som er fadder eller lederen har et minste krav på antall samtaler, temaer som alle førstegangsledere må være igjennom. Legge til rette for et lite program rundt det, anbefale bøker og kurs, og kom tilbake så prater vi om det. Både krav og støtte. (SS)</p> <p><b>Frode F:</b> Organisasjonens størrelse, dystreere tall med mindre org uten HR ect. De fleste har ikke systemer fra før, derfor det er interessant om noen kunne studere organisasjoner som har slike systemer og se om det faktisk gjør en forskjell. Det er en ren hypotese at det gjør en forskjell, vi vet faktisk</p>

<p><b>Ulrikke:</b> Jeg tror at det er viktig å få litt hjelp til det, om det er sjefen, mentor eller coach, At man får litt sparring og sparringspartner man kan åpne deg for og som vil deg vel. for meg er det veldig viktig. (hvi/hvo)</p>	<p>ikke det. Hvordan det er med erfarne ledere som skifter jobb, finnes kvasi-eksperimentelle design som viser at det virker å ha en new manager assimilation process. Jeg tror det virker, men det er faktisk ikke dokumentert.</p>
<p><b>Silje:</b> Det jeg måtte forberede meg på, som ville bli annerledes, var det å ha et personale og personalansvar ikke minst, og hvordan jeg skulle ta tak i dette. Og her fikk jeg mye hjelp fra min sjef, jeg hadde masse spørsmål og ringte henne daglig i lang tid. Både før jeg gikk inn som ny sjef og i ganske lang tid etter at jeg hadde begynt også. Både for å få bekreftelse på at min arbeidsmåte var riktig, men ikke minst for å lære, og ha en sparringspartner. Og så er det vanskelig å komme inn som ny leder, og ta over et team som har hatt en helt annen sjef enn deg før, og som kanskje er eldre enn deg og mener de kjenner butikken bedre osv, det er utfordrende. Det opplevde jeg som krevende da. Det krevde at jeg måtte være sjef med en gang, jeg måtte gå rett inn i modus. Det var tøft, men gøy og lærerikt. (hvilken/hvorfor)</p>	<p><b>Kjersti: Videre ift KLP:</b> Vi hadde et møte med coachen, deltakeren og vedkommendes leder etter at programmet var ferdig. For å gjøre en erfaring eller diskusjon da av hva man hadde lært, hva som hadde skjedd, og hva som burde være en utviklingsplan videre og hvordan det skulle følges opp.</p> <p><b>Mener man burde: (går også under (F))</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utarbeide mål (oppgaven/leveransen + utvikling: kurs/oppfølging fra leder/personlige utvikl.områder)</li> <li>2. Plan 3 mnd</li> <li>- delmål</li> <li>3. Interessentkart (kunder, leder, kollegaer, medarbeidere, leverandører etc)</li> <li>4. Hospitering</li> </ol> <p><b>Ha et nettverk</b></p>
<p><b>Ulrikke:</b> Tilstrekkelige systemer må organisasjonene ha, ikke vær redd for å coache på forskjellige nivå, ha et opplegg for de, et standardisert program, slik at folk blir fulgt opp som gruppe og individ. (ORG + SS)</p> <p><b>Elisabeth:</b> det jeg savner er å ha et eksternt perspektiv, noen som er helt ekstern, kanskje noen som ikke har vært i AISEC og som kan ha et helt nytt perspektiv, fordi det er ofte sånn at man sitter fast i sine egne mønster og ser ikke de løsningene som fins. Ofte er det bare sånn at noen stiller et spørsmål, og så OI, så kommer man til svare selv, man trenger bare noen som har litt avstand, så det tror jeg er veldig nyttig. (hvi/hvo)</p> <p><b>Espen:</b> Jeg mener man som leder for første gang må få seg en mentor, det tror jeg bedriftene kommer bra ut av. Det kan godt være en som er i den bedriften man skal i eller være utenfor, gi litt tips om adferd, holdninger, er mange ting man må finne ut av.</p>	<p><b>Anne Hilde:</b> Men et års oppfølging, der den som er fadder eller lederen har et minste krav på antall samtaler, temaer som alle førstegangsledere må være igjennom. Legge til rette for et lite program rundt det, anbefale bøker og kurs, og kom tilbake så prater vi om det. Både krav og støtte. Be om støtte i en periode. (hvilken)</p> <p><b>Anne Hilde:</b> Men et års oppfølging, der den som er fadder eller lederen har et minste krav på antall samtaler, temaer som alle førstegangsledere må være igjennom. Legge til rette for et lite program rundt det, anbefale bøker og kurs, og kom tilbake så prater vi om det. Både krav og støtte. Be om støtte i en periode. (hvilken)</p> <p><b>Anne Hilde:</b> Men et års oppfølging, der den som er fadder eller lederen har et minste krav på antall samtaler, temaer som alle førstegangsledere må være igjennom. Legge til rette for et lite program rundt det, anbefale bøker og kurs, og kom tilbake så prater vi om det. Både krav og støtte. Be om støtte i en periode. (hvilken)</p>
<p><b>Silje:(Hvorfor):</b> Personal, håndtere medarbeidere kan man aldri lese seg til på skolebenken. Jeg ville hvertfall rådført meg, vært åpen om utfordringene. (Hvilken): Gjerne med sin sjef igjen dersom man har mulighet til det. (Hvorfor): Hele tiden spørre, få innspill fra andre som har erfaring med dette. Når man da får ideer eller klarsignal på hva man tenker å gjøre, så er det lettere å stå for kjedelige avgjørelser man noen ganger blir nødt til å ta. Det å ha en sparringspartner tror jeg er utrolig nyttig. Da er det lettere å stole på sine lederavgjørelser også.</p> <p><b>Silje:</b> Nei, organisasjonen har ingen obligatoriske eller formelle lederutviklingskurs. (Hvilken): Men det jeg har, er at jeg har en driftssjef som er en veldig dyktig sparringspartner, ei som har jobbet i dette gamet veldig lenge og som har lært meg veldig mye.(Hvilken): Det å bruke henne, mine andre sjefer og kollegaene rundt meg (Hvorfor): har bidratt mye i utviklingen av meg som leder, og jeg har lært veldig mye. Både om butikkdirft og meg selv. Driftsjefen vår er den som har ansvar for oss og vår utvikling, og jobber mye med hver enkelt butikksjef i bedriften.</p> <p>(Hvorfor): Hva har sparringen med driftsjef gjort med deg? De har pushet og utfordret meg til å tenke seg, pushet meg til å bli mer selvstendig og etterhvert trygg som leder. I en hver samtale med henne, så har jeg lært noe nytt. Hun lærer meg veldig mye. Belyser mange ting jeg kanskje ikke ser helt selv. Uten henne så hadde jeg ikke vært der jeg er idag, hun har hatt mye å si for min utvikling som ny leder. Hun gir meg tilbakemeldinger på</p>	<p><b>Petter:</b> Vi coacher enkelt ledere og har et mentorprogram der vi kobler de unge ledere opp mot erfarne ledere. Mange små bedrifter har ikke dette tilbudet, enten pga tid, kapasitet, og da kommer vi inn og hjelper til for det er en billigere måte å kjøpe tjenesten på. (ift hva petter mener fgl bør ha, i tillegg til AL) Og så få en mentor pluss coach ordning som gjør at folk får noe slikt.</p> <p><b>Irma:</b> (Hvilken): Bruker også coacher innad i bedriften, sitter på mye kompetanse her, viktig å bruke den. Bruker coacher i forhold til de lederutviklingskursene vi har kjørt. Individuell coaching.</p> <p><b>Irma:</b> (Hvilken): Den overordnede leder har et viktig ansvar! Spesielt for å forberede organisasjonen. Forberede medarbeiderne på at det kommer en ny leder, det er behov for ny leder, bane vei for aksept for denne.Når det skjer ting: oppstår situasjoner, da trenger førstegangslederen støtte/oppfølging. Det å ha oppfølging uansett er nyttig, ha en sparringspartner. Viktigste fra organisasjonen: Forberede og være støttespiller.</p> <p><b>Kjersti:</b> Det første førstegangslederne fikk (i min bedrift) var en samtale med en (Hvilken) rådgiver i HR sammen med sin egen leder, vi laget en såkalt trekant-samtale av det, for det fant vi ut at var mer forpliktende enn å bare ha med HR. (Hvorfor): Hvis det er med din leder, så kan man sammen sette mål, feks de tre første månedene, hva er det du skal gjennom av kurs, oppgaver, hva slags type støtte trenger du, skal du ha en mentor som skal</p>

<p>jobben jeg gjør, og desto flere ja jeg har fått, dersto tryggere har jeg blitt i lederrollen også. Hun har vært en veldig viktig støtte for meg, og gitt meg veiledning. Uten henne så er det ikke sikkert jeg ville taklet rollen.</p> <p><b>Silje:</b> <i>vil en mentor eller coach virkelig kunne hjelpe prosessen med å takle rollen som ny leder?</i> Ja, absolutt. Det er min erfaring! Fordi som førstegangsleder så trenger man også mye bekreftelse, man trenger å bli ledet på riktig vei, og det er veldig nyttig å få en oppfølging på spørsmål og avgjørelser, og alt sånt. Ellers får du en mye saktere utvikling. Da blir du bare etterlatt til deg selv og må finne ut av ting selv. Det tror jeg bremser utviklingsprosessen. Så det mener jeg er uhyre viktig, og noe et hvert firma bør ha eller tilby sine nye, uerfarne ledere. Det nytter ikke bare å få tre ukers opplæring, og lykke til. Du må oppfølging underveis! En som stiller de gode spørsmålene og som får deg til å tenke selv også.</p> <p><b>Rolf :</b> Jeg tror ikke mange unge mennesker i Norge idag har hatt det virkelig tøft. Jeg tror mange lærer mye av denne motstanden</p>	<p>hjelpe deg med dette, hvor ofte skal leder og vedkommende møtes, trenger de noe spesielt fra HR, osv. At man lager en plan sammen da, som jeg tenker at skal veldig detaljert og konkret, i forhold til nettopp det som er situasjonen/hva er det den lederen skal bidra med? Det at man har et felles ansvar for å lage en bra plan, det tror jeg er veldig bra.</p> <p><b>Kjersti:</b> (Hvorfor): Det kan det være en fordel å søke råd hos noen som har jobbet med dette før. (Hvilken): Så jeg tenker at det for førstegangsledere er veldig bra å ha en mentor. (Hvorfor): For å ha noen å diskutere med.</p> <p><b>Kjersti:</b> Det er farlig å generalisere, men jeg tror at unge i dag er vant til å ha veldig mye støtte. Universum har gjennomført undersøkelser om de som er på vei inn i arbeidsmarkedet nå, Generasjon Y. Helt fra de er små barn og gjennom hele livet, får de utrolig mye støtte fra foreldre og de rundt seg. De er veldig vant til at man har denne støtten hele tiden, og man ser at unge som kommer inn i bedrifter i dag ikke er vant til å ta vare på seg selv. De tror at de er veldig selvstendige og skal klare alt, men egentlig så trenger de forferdelig mye mer støtte, enn generasjonene før. De har behov for mentorer, buddyer og struktur. Man må lage den strukturen som unge mennesker i dag faktisk trenger for å prestere.</p>
<p><b>Organisasjon</b></p>	<p><b>Kjersti:</b> (Y+ Hvorfor): Det å kombinere all den kunnskapen unge har med all den erfaringen de eldre har, å få til en god erfaringsutveksling! Det er nok kanskje noe med det at man må hjelpe unge ledere til å reflektere litt over ting. Gi de noen trygge rammer hvor man kan øve seg på og trene (som i feks lederutviklingsprogrammer) på ting som er ufarlige i denne settingen. Man kan trene på den vanskelige samtalen, holde foredrag, medarbeidersamtaler. Og jeg tror unge er flinke på å bruke sånne anledninger og tørre! Det å gi struktur, støtte, men også samtidig hjelpe de til å ikke miste selvfølelsen for den er bra å ha.</p> <p><b>Anne Hilde:</b> (Hvilken):Jeg tror det er sjeldent at førstegangsledere får tilbud om mentor.</p>
<p><b>Silje:</b> <i>Oppfølging/systemer fra org. side?</i> <b>Nei.</b> ”Her kastes man ut i det. Enten så klarer man det, eller ikke. Det er en enten eller situasjon”. (SS)</p> <p><b>Rolf:</b> (tips til org) Balanse mellom å det å gi utfordringer og støtte og den balansen kommer litt an på den nye, men for å utvikle seg må man få og ta utfordringer, må sitte i none kniper og situasjoner som man må løse, samtidig må man ha et apparat rundt seg, som i hvert fall er tilgjengelig om ikke eksplisitt, i hvert fall er tilgjengelig.</p> <p><b>Elisabeth:</b> (tips til org) Mentor eller veileder tror jeg er veldig viktig, noen som har vært i den situasjonen før, også systemer for å gi tilbakemeldinger. Jeg tror jeg har lært mest om mitt lederskap eller at alt om ledelse handler om å gjøre i praksis.</p>	<p><b>Anne Hilde:</b> Jeg tror at <i>internt i bedriften</i>, at de får seg en fadder, mentor eller en veileder, i hvert fall for en periode, et halvt til ett år. En du visste du lett kunne banke på døren til og så at det var noe fasthet i det og, at de skal ha møter for eksempel. Det tror jeg ville hjelpe, bare å snakke om at nå føler man seg mer alene og ensomhet i og med at forholdet til de du var medarbeider med i forrige uke ikke er det nå og det har forandret seg. det å koble seg opp til andre ledere på samme nivå og andre som har mer erfaring, tror jeg er veldig positivt. For det er en del ledere som brenner av kruttet etter et par tre år og så slutter de, så hvis du vil ha en leder som varer lenge, så må du gi de noe i den perioden.</p> <p><b>Frode K:</b> Skal du være mentor for førstegangsledere må du kunne førstegangsledere tematikken og skjønn lederskifte og være med de i lederskifte når det skjer. Og det skjer jo gjennom at en kommer der og en kommer der og hvordan skal vi fange opp det, ja men da må man lære det før de går inn i det da, du kan ikke ha et program. Dette sier alle at man skulle ha hatt før man går inn i det.</p>
	<p><b>Organisasjon</b></p>

<p><b>Espen:</b> <i>erfaring:</i> Nei, ikke sånn satt i system. Men har god sparring med han som er administrerende her. En godt voksen kar som har mye god erfaring, han får jeg mange gode tips fra og sparrer med, og det setter jeg pris på. <i>Din nærmeste overordnede?</i> Ja det er han, han er flink til å være støttespiller og ta meg med på råd, det setter jeg pris på. Tror det er med på å motivere og bli løftet fram, og det er viktig. Så det er ikke bare å få inn en leder og ta å fiks dette. Man må følge de opp og ta vare på dem, utvikle de underveis. Mange får ikke den oppbacking underveis</p>	<p><b>Irma:</b> (ORG) Topplederen har et viktig ansvar å hjelpe den nye førstegangslederen og støtte vedkommende, for det kan være fryktelig vanskelig å være ny.</p> <p><b>Irma</b> (ORG): Det er en veldig stor overgang som er undervurdert (å bli førstegangsleder), og det må forberedes og følges godt opp. Og det er ikke førstegangslederen som skal stå med det ansvaret, men lederen (altså nærmeste overordnet/eller hovedleder) må bane vei, forberede det løpet, og må følge opp i etterkant.</p>
<p><b>Atle:</b> <i>Viktig at org. har/gjør:</i> Tydelig definert rollen din, tydelige rapporteringsrutiner. Ha noe som er målbart. Om disse tingene er ryddig, så letter det prosessen. har du fått oppfølging? NEI (SS)</p>	<p><b>Irma:</b> Spør, «gi meg feedback»! Man er helt avhengig av det. Så må man sørge for å få feedbacken, ikke bare be om den, ut å søke etter den! Sette av tid/møte.</p>
<p><b>Espen:</b> Legg til rette for sånn mentor, eller kall det sparringspartner, fadderordning kall det hva man vil, det tror jeg er vel verdt pengene, trenger ikke koste mye heller, kanskje ingenting. Det er mitt tips.</p> <p><b>Ingrid:</b> De jeg har brukt som mentor, har jeg kanskje egentlig ikke forstått er mentorer, men spesielt to stykker, som jeg må si er det for meg. Det er liksom 10-25 år eldre enn meg. Vi har connectet i forhold til fag, kjemi, sparringspartner, jobb, livet og privat, de er interessert i meg som person, Vi er interessert i hverandre og vil hverandre vel. Jeg tror det er veldig forskjellig om man trenger det som ny leder, men for meg er det veldig viktig! Stole på dem man rapporterer til, får folk til å bli gode, det er viktig for meg.</p>	<p><b>Frode K:</b> Så det betyr per definisjon at det er ingen skole som driver lederopplæring, det er det organisasjonene som bør gjøre.</p> <p><b>Frode K:</b> Så hvis vi får inn systemer, rutiner og prosedyrer for å fase inn nye ledere, når det skjer individuelt der og da, så er alt gjort.(org)</p> <p><b>Irma:</b> deretter veiledning fra min side / fra HR. Viktig. Oppfølging. Spesielt veiledning i forhold til hvordan håndtere mennesker og slikt.</p> <p><i>Spiller HR en viktig rolle i dette?</i> Om det er HR (ikke alle bedrifter som har) eller nærmeste overordnede, ofte kan det være lurt at det er nærmeste overordnede. Men dersom ikke vedkommende har kapasitet må HR ta tak i det.</p>
	<p><b>Ulrikke:</b> <i>oppfølging fra org:</i> Det er veldig forskjellig, både og. Det blir som man vil selv ofte, prøve sitt beste, det går bra liksom. Å lede et stort prosjekt, man må bare spørre underveis, det er lov å spørre underveis. Der jeg jobbet før hadde de gode systemer og manualer på alt, fantastiske produksjonssystemer, putte inn det du trenger, men der jeg er nå har de ikke slike systemer, to forskjellige verdener. Det var bedre manualmessig og opplæringsmessig der jeg var før. Sjefen var ikke så mye tilstede i den jobben jeg har nå, så jeg måtte finne ut av mye selv, på godt og vondt, så det er liksom ja, det er sånn man kanskje ikke tenker på men bare fikser. Okei, man må bare gjøre det og det går stort sett bra, ja variabelt, både veldig bra og veldig lite, kunne ofte vært bedre. Jeg digger når det er planer for hva som er forventet, før, under og etter og hva som er outcome. (SS)</p>
	<p><b>Kjersti:</b> . Nærmeste leder eller mentor kan hjelpe med å bygge plattformen (ikke direkte sitat) (SS)</p>
	<p><b>Kjersti:</b> <i>Hva org bør gjøre:</i> Jobbe konkret med å sette mål. Sette overordnede mål med den nye lederen. Hva er det vi forventer av deg? Hva skal du levere/resultater? Både i forhold til oppgavemål og personlige utviklingsmål, som man følger opp. Og hva skal til for at du når disse målene`?(SS)</p> <p><b>Petter:</b> <i>Organisatoriske systemer:</i> Mange bedrifter har gode systemer for å gjøre det. Veldig mange store virksomheter har et system på det. Mange små virksomheter sånn som Norge er basert på er familiebedrifter, får lederutvikling gjennom familiene. Noen får mer ansvar litt etter litt. Mange får da de tingene de trenger som leder gjennom dette, når de får en lederrolle. Noen går jo på skole, leser, skriver oppaver, har forelesning om ledelse. får dermed innblikk i ledelse gjennom dette, fritid med aktiviteter der man har tatt leder oppgaver. Noen gjør det mer uformelt også , gjennom når du blir leder vil sjefen ta seg bra om deg, gjennom å bruke mye tid på deg, eller en annen som er sideordnet vil ta vare på deg, gjennom mentoring ordninger. (SS)</p>

	<p><b>Frode K:</b> <i>hvordan knekke fgl koden?</i> Så hvordan kan vi gjøre det, jo da må dere utdanne mentorer og så må dere gjøre nærmeste leder i stand til å gjøre jobben sin i rekruttering, utvelgelsen, forberedelsen, pre entery og i selve innfasingen, slik at de følger opp og støtter sine sammen med mentor når det skjer. Og da blir de som tenker leder opplæring og utvikling og sånn, at nei men vi må jo ha et program, men nei nei nei dere må prosess prosess prosess. Og den er individuell, kontekstuell der og da. Så klarer de ikke å komme ut av den program greia at de skal ha 15-20 deltagere, som de skal sitte å massere på et eller annet hotell og som skal få tømt seg og endelig tømt seg og nye påfyll før man forsvinner i det mørke hullet. Og så er det sånn når får du det neste gang og da er det sånn har du gått et sånn program så er det det eneste.</p> <p><b>Anne Hilde:</b> <i>lederopplæring:</i> Jeg tror bedrifter har et potensial, det må jeg bare si. I hvertfall ut i fra de lederne jeg har på kurs sier, så er det ikke lederopplæringen som har stått sentralt. De har ofte blitt kastet inn i de jobbene de har. (org + SS)</p> <p><b>Petter:</b> All slags forberedelse og oppfølning underveis er hensiktsmessig å få. (SS)</p>
	<p><b>Lars:</b> <i>Hvorfor tror du så mange slutter?</i> Enten fordi de ikke fikk den støtten de trengte eller for de ikke ledelse var for dem. Det er stor forskjell på å ville være leder og kunne være leder. Jeg tror mange kan lære det, men det krever mye. Og så krever det utover at man virkelig har lyst til å jobbe med det felt for de riktige grunnene, man har virkelig lyst til å jobbe med andre mennesker. Man trives med å jobbe med andre mennesker. Man har lyst til å utvikle andre mennesker. Man elsker å jobbe med andre mennesker. Er man litt menneskesky, og synes at andre mennesker er litt brysomme så tror jeg ikke det er leder man skal være. Leder biten er en lederrolle, og da tror jeg man skal være glad i andre mennesker. Jeg tror ikke alle har innsikt i hvor mye menneske det krever av dem. (konsekvens av å ikke få støtte)</p>
	<p><b>LARS:</b> De organisasjoner som skal ha lederne inn kan gjøre en utrolig god jobb, og det er nok der den ligger. I min forståelse. Det eneste man kan gjøre er å si hva kan man gjøre for å forberede unge til å bli ledere? Og da synes jeg man skal gjøre det vi gjør her, på skolen, bygger opp om det personlige lederskap, det ligger i bunnen av alt og det å utvikle det relasjonelle, så man kommer ut relasjonssterke, så om prosjekt og mål og prosesser og samhandling. (qluet med SS fra org)</p> <p><b>LARS:</b> <i>Og et råd til organisasjoner som skal ta de i mot?</i> Sørg for å ha en utrolig, lag en veldig bevisst ramme for de mennesker man kaster inn i det her. Det er helt uforsvarlig hvis man ikke har gjort seg nøye overveielser over hva det er for en prosess man ønsker de skal gjennomgå. Hva er det man forventer i den første, andre og tredje fasen. Vi forventer det her.. og det her.... Det første er at du kommer inn i rollen og at du begynner å skape noen relasjoner med dem du ikke har pratet med, stykk det ned i små biter, hvordan de mestere den bit og den bit og ikke hele kaken i kjeften på en gang. (SS)</p>

	<p><b>Lars:</b> Uten oppfølging blir det vanskelig, du må ha noen som holder hånden over deg. Det er så krevende. Om hvor tøft det er å gå i mot sin organisasjon, for de du ikke tror på det, det er så tøft. Det er så krevende, må stå i det. Du har ingen sjans for å lære det uten å oppleve det praktisk. Du må erfare det. Ledelse er så relasjonelt. Når du har vært litt, så kan man begynne med sin plattform, det her kan jeg, det kan jeg ikke, her ligger mine styrker det jeg har lyst til. Kan ikke begynne å bygge den før du står i det. Hvordan kan du vite hvem du er som leder før du har vært i det? Du kan ha en ide om hvem du er som menneske, men det kan også være en hindring. For du har en masse filtre. Ledere må være komplettespillere, strategi, visjoner, planer, mennesker, hard og myk. Bruke de erfaringer du får etter hvert til å bli en komplett spiller. Man merker med egn gang om det er er erfaren eller uerfaren leder man har med å gjøre. (SS)</p>
	<p><b>Anne Hilde:</b> I en organisasjon så tror jeg det at de må være bevisst på hvordan ta i mot en leder, både snakke om det som ligger i jobben og være tydelig på forventninger, altså kravet men også på hvordan de skal støtte denne personen. De vil få mest igjen, det sier min magefølelse. Hva slags forpliktelse en arbeidsgiver bør ha og ta, men også hva de kan få igjen for det. Så tror jeg at dette er hele qluet ved å presentere noe for en bedrift. (ORG)</p>
	<p><b>Anne Hilde:</b> <i>støtte fra org:</i> Ja både i opplæring og å følge opp, ja det tror jeg. Bli bevisst på en selv, hva er det egentlig jeg er der for å gjøre. Det må finne ut hva de har og hvordan forvalte det de har. Få hjelp til dette. Å sette fokus på ledelse som fag, gjør noe med de fleste, og det må organisasjonene ta ansvar for. Oppfølging, samtaler, få råd og tips, ha ledernetverk, ikke bare snakk fag og avdeling, sett det på agendaen! Kjemp viktig for å få ledere til å være der lengre og ikke slutte etter tre år. Sett i et system og ha en fadder, ha et lederutviklingsprogram de kan sendes på, viktig å følge de opp da når de kommer hjem. I løpet av et år skal vi ha den samtalen og den. Men da må den overordnede lederen være innstilt på det. det er noe som vi ønsker å ha et regime på, å ha det forpliktende å koble på deres egen leder, fortelle om personlighetstesten, personlige utviklingsmål, hva du synes er vanskelig ect. (ORG)</p>
	<p><b>Frode, forsker.:</b> Det er nok mange som er ledere i mange år uten å bli ledere, fordi de ikke har hatt noen konflikter og møtt ordentlig motstand, fra både over- og underordnede. Man fortsetter å ha en faglig identitet, men likevel være leder. Først når du møter motstand, tar du lederskap.</p>

